

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE BRANDING IMPLEMENTADA POR  
BTK HACIA EL MERCADO DE EMPRESAS CORPORATIVAS DE  
LA CIUDAD DE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MARÍA SOLEDAD BARRIGA GONZÁLEZ**

**DIRECTOR: ING. FERNANDO ROSAS**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE BRANDING**

**QUITO, ABRIL 2016**

**DIRECTOR:**

Ing. Fernando Rosas

**INFORMANTES:**

Ing. Juan Carlos La Torre

Ing. Santiago Carrasco

## **DEDICATORIA**

Dedico esta finalización de esta etapa, a Dios pilar fundamental en mi vida, a mi familia, mis padres por siempre creer en mí y motivarme cada día, mis hermanos por su apoyo incondicional.

Dios les bendiga siempre...

***Soledad***

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias totales, a Dios quien me dio sabiduría y constancia, a mis padres por todo el esfuerzo realizado para darme la mejor herencia, la educación, a toda mi familia por su apoyo, a mi director de titulación por su guía y respaldo, a todo el equipo de trabajo de la empresa objeto de estudio y a mis amigos por su compañía.

Un agradecimiento infinito.

***Soledad***

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 MODELO TEÓRICO DE *BRANDING*, 3

- 1.1 LA MARCA, 3
  - 1.1.1 Aproximaciones conceptuales, 3
  - 1.1.2 Características de un buen nombre para una marca, 6
  - 1.1.3 Elementos para crear una marca sólida, 8
- 1.2 *BRANDING*, 9
  - 1.2.1 Aproximaciones conceptuales, 9
  - 1.2.2 Historia del *Branding*, 12
  - 1.2.3 Importancia del *Branding*, 13
  - 1.2.4 Ventajas del *Branding*, 13
- 1.3 MODELO DE GESTIÓN DE *BRANDING*, 15
  - 1.3.1 La necesidad de un modelo, 15
  - 1.3.2 Modelo de Gestión de *Branding*, 16
    - 1.3.2.1 Análisis, 17
    - 1.3.2.2 Desarrollo sistema identidad de la marca, 24
    - 1.3.2.3 Desarrollo de la proposición de valor, 33
    - 1.3.2.4 La conciencia de la marca, 33
    - 1.3.2.5 Posicionamiento de la Marca, 36
    - 1.3.2.6 Fidelidad de la Marca, 40
    - 1.3.2.7 Capital de la marca, 42
    - 1.3.2.8 Valoración de la marca, 44

### 2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE BTK, 46

- 2.1 ANÁLISIS INTERNO, 46
  - 2.1.1 Antecedentes de la empresa, 46
  - 2.1.2 Organigrama de la empresa, 47
  - 2.1.3 Misión, 48
  - 2.1.4 Visión, 48
  - 2.1.5 Valores, 49
  - 2.1.6 Presentación de Portafolio de Servicios, 51
  - 2.1.7 Análisis de la importancia y participación de los productos, 52
  - 2.1.8 Ventas del Año 2015, 54
  - 2.1.9 Factores Claves del Éxito, 54
  - 2.1.10 Segmentos: grupo objetivo (*B2B*), 55
  - 2.1.11 Análisis Matriz EFI, 57
  - 2.1.12 Mapa de Procesos, 58
  - 2.1.13 Activos de *Marketing* de la empresa, 59
  - 2.1.14 Identificación de la Fuerza Motriz de la empresa, 61
  - 2.1.15 Análisis interno de recursos y capacidades, 62

- 2.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA, 65
  - 2.2.1 Matriz EFE, 65
  - 2.2.2 Categoría de participantes y fuerzas competitivas, 66
    - 2.2.2.1 Competencia- rivalidad interna, 66
    - 2.2.2.2 Competidores Potenciales, 68
    - 2.2.2.3 Productos Sustitutos, 68
    - 2.2.2.4 Proveedores- poder negociación, 69
    - 2.2.2.5 Clientes- poder negociación, 70
  - 2.2.3 Motivaciones de Compra, 71
  - 2.2.4 Análisis del entorno, 72
- 3 EVALUAR LA GESTIÓN DE *BRANDING* SEGUIDA POR BTK, 76
  - 3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 76
  - 3.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN, 76
    - 3.2.1 Tipos de Investigación, 77
    - 3.2.2 Técnicas de Investigación, 78
    - 3.2.3 Variables de la Investigación, 79
  - 3.3 ESTUDIO EXPLORATORIO, 80
    - 3.3.1 Fuentes de Información, 80
    - 3.3.2 Método de investigación, 80
    - 3.3.3 Análisis de resultados, 81
  - 3.4 ESTUDIO DESCRIPTIVO, 84
    - 3.4.1 Guion de investigación, 84
    - 3.4.2 Método de investigación, 84
    - 3.4.3 Universo de estudio y muestra, 85
    - 3.4.4 Análisis de resultados, 87
      - 3.4.4.1 Análisis Empresas Corporativas, 87
      - 3.4.4.2 Análisis Personal Interno Área Comercial, 99
- 4 PROPUESTAS, 112
  - 4.1 PROPUESTAS DE MEJORA, 112
    - 4.1.1 Desarrollo de un Sistema de gestión y venta en línea de cursos, 112
    - 4.1.2 Instalación de un CRM (Customer Relationship Management), 116
    - 4.1.3 Realizar eventos, hacer acto de presencia en ferias de trabajo e incluso en colegios, 120
    - 4.1.4 Descuentos y promociones de los cursos, 122
    - 4.1.5 Dictar los cursos de capacitación, con la metodología *Blended Learning*, 124
    - 4.1.6 Tener convenios con las principales revistas y periódicos empresariales del Ecuador, 126
    - 4.1.7 Capacitación al personal interno sobre el *branding* y las acciones implementadas dentro de la empresa, 126
    - 4.1.8 Implementar un plan de innovación desde la comunicación, 128
    - 4.1.9 Cronograma de visitas a las empresas y planificación de la publicidad, por medio de *call center*, 129
    - 4.1.10 Email Marketing, 130
    - 4.1.11 Nuevos cursos y certificaciones en el portafolio de servicios cada año, 131

- 4.2 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO, 132
  - 4.2.1 Consideraciones, 133**
  - 4.2.2 Escenario financiero, 133**
    - 4.2.2.1 Análisis horizontal, 133
    - 4.2.2.2 Análisis vertical, 134
    - 4.2.2.3 Escenario financiero con propuestas, 134
  - 4.2.3 Análisis de los indicadores de rentabilidad, 138**
  - 4.2.4 Punto de equilibrio, 139**
  - 4.2.5 EBITDA, 140**

## **5 ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN, 141**

- 5.1 CONCLUSIONES, 141
- 5.2 RECOMENDACIONES, 148

## **REFERENCIAS, 153**

## **ANEXOS, 157**

- Anexo 1: Entrevista al Director Ejecutivo de BTK, 158
- Anexo 2: Entrevistas a Clientes Corporativos, 162
- Anexo 3: Encuesta al cliente corporativo, 168
- Anexo 4: Encuesta al Personal Interno, 173
- Anexo 5: Balance General Anual (En miles de dólares), 178
- Anexo 6: Estado de Pérdidas y Ganancias Anual (en miles de dólares), 179
- Anexo 7: Indicadores Financieros, 180
- Anexo 8: Cálculo EBITDA Anual (en miles de dólares), 181

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Modelo de Cinco Factores, 28
Tabla 2: 5 Factores de Personalidad de la Marca, 29
Tabla 3: Medición Imagen Marca, 32
Tabla 4: Modelo Encuesta de Posicionamiento de la Marca, 39
Tabla 5: Participación de los cursos modalidad abierto, 52
Tabla 6: Participación de los cursos modalidad <i>In- Company</i> , 53
Tabla 7: Matriz EFI, 57
Tabla 8: Análisis de los activos de <i>Marketing</i> , 59
Tabla 9: Fuerza Motriz BTK, 61
Tabla 10: Análisis Interno de recursos y capacidades, 62
Tabla 11: Oportunidades y Amenazas de la empresa, 65
Tabla 12: Competidores por servicio de capacitación, 67
Tabla 13: Clientes, 70
Tabla 14: Motivaciones de Compra, 72
Tabla 15: Análisis del contexto, 73
Tabla 16: Método de Investigación, 77
Tabla 17: Variables de Análisis, 79
Tabla 18: Encuestas a empresas corporativas y personal interno, 85
Tabla 19: Clientes Corporativos que generaron el 80 % de las ventas en el período 2014 (enero a diciembre) y 2015 (enero a septiembre), 86
Tabla 20: Propuesta Económica, 116
Tabla 21: Resumen Propuesta, 116
Tabla 22: Resumen Propuesta, 120
Tabla 23: Elementos Evento, 121
Tabla 24: Elementos Evento, 122
Tabla 25: Resumen Propuesta, 122
Tabla 26: Resumen Propuesta, 124
Tabla 27: Resumen Propuesta, 125
Tabla 28: Resumen Propuesta, 126
Tabla 29: Resumen Propuesta, 127
Tabla 30: Resumen Propuesta, 129
Tabla 31: Costo de propuestas de mejora, 130
Tabla 32: Resumen Propuesta, 130
Tabla 33: Resumen Propuesta, 131
Tabla 34: Resumen Propuesta, 132
Tabla 35: Presupuesto Proyectoado, 136
Tabla 36: Indicadores de Rentabilidad, 138
Tabla 37: EBITDA, 140



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Branding,	17
Figura 2: Pasos del Análisis de la Empresa,	18
Figura 3: Análisis de las 5 C,	23
Figura 4: Perfil de Identidad,	25
Figura 5: Identidad de la Marca,	26
Figura 6: Atributos Marca,	26
Figura 7: Imagen de la Marca,	32
Figura 8: Beneficios de la Proposición de Valor,	33
Figura 9: Elementos de la consciencia de la marca,	34
Figura 10: Pautas de la Marca,	35
Figura 11: Conciencia de la Marca,	35
Figura 12: Directrices para el posicionamiento,	37
Figura 13: Descripción de directrices para el posicionamiento,	37
Figura 14: Variables para Medir el Posicionamiento,	38
Figura 15: Power Grid de BAV,	40
Figura 16: Preguntas Directrices para medir la lealtad de la marca,	42
Figura 17: Valor de la marca según el consumidor y la empresa,	43
Figura 18: Indicadores del capital de la marca,	44
Figura 19: Motivos del valor de la marca,	45
Figura 20: Medición del valor de la marca,	45
Figura 21: Misión de BTK,	48
Figura 22: Visión de PWK,	48
Figura 23: Cursos de Capacitación,	51
Figura 24: Ventas de capacitación mensuales de enero a diciembre del año 2015,	54
Figura 25: Mapa de Procesos,	58
Figura 26: Factores de Amenaza de nuevos competidores,	68
Figura 27: Análisis Productos sustitutos de BTK,	69
Figura 28: Análisis Proveedores,	69
Figura 29: Análisis de los clientes,	71
Figura 30: Sector que permanece la empresa,	87
Figura 31: Sector del CIIU,	88
Figura 32: Conocimiento de la Marca,	89
Figura 33: Imagen de la Marca,	90
Figura 34: Atributos de la Marca,	91
Figura 35: Proposición de valor,	92
Figura 36: Conciencia de la Marca,	93
Figura 37: Preferencia de la marca,	94
Figura 38: Medios de Comunicación,	95
Figura 39: Fidelidad y Posicionamiento de la marca,	96
Figura 40: Fidelidad de la marca,	97
Figura 41: Propuestas de mejora,	98
Figura 42: Conocimiento del Branding,	99
Figura 43: Acciones de Branding,	100
Figura 44: Identidad de la Marca,	101
Figura 45: Atributos de la Marca,	102
Figura 46: Propuesta de valor atributos,	103

- Figura 47: Consciencia de Marca, 104  
Figura 48: Consciencia y posicionamiento de la Marca, 105  
Figura 49: Preferencia de Marca, 106  
Figura 50: Competencia de BTK, 107  
Figura 51: Comunicación Externa, 108  
Figura 52: Fidelidad de la marca, 109  
Figura 53: Parámetros de Fidelidad de la marca, 110  
Figura 54: Propuestas de mejora, 111  
Figura 55: CRM de Bitrix 24, 117  
Figura 56: Imágenes de la aplicación de CRM, 119  
Figura 57: Diseño de Paquetes de Capacitación, 124  
Figura 58: Plan de Innovación, 128  
Figura 59: Nuevos Temas para Portafolio 2016, 132  
Figura 60: Ventas anuales empresa objeto de estudio, 137  
Figura 61: Utilidades anuales empresa objeto de estudio, 137

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Analizar la gestión de *branding* implementada por BTK hacia el mercado de empresas de la ciudad de Quito y proponer propuestas de mejora con el correspondiente análisis económico financiero 2015-2018.

El presente trabajo de titulación, pretende contribuir con el mejoramiento de la marca, potenciando su fortalecimiento, para obtener mejores resultados; poder conseguir crear exaltación, estableciendo una conexión emocional con el cliente, causando la preferencia ante sus competidores.

La investigación integro la revisión documental de diferentes postulados teóricos, que permitió delinear un modelo, para realizar la evaluación de gestión actual de marca desarrollada.

La metodología de investigación empleada tuvo un enfoque cualitativo, para el análisis al director ejecutivo, un alcance exploratorio; se utilizó entrevista personal presencial con preguntas abiertas. Al personal interno se aplicó un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo; se utilizó encuestas con preguntas abiertas y cerradas por email. En cuanto a los clientes corporativos, hubo un enfoque cualitativo y cuantitativo, se empleó una perspectiva exploratoria y descriptiva; los instrumentos aplicados fueron entrevista con preguntas abiertas por teléfono o email y encuesta con preguntas cerradas por email.

Los principales hallazgos de la investigación fueron, los clientes corporativos piensan que la marca de la empresa no refleja innovación y actualización en temas y certificaciones de capacitación. Al contrario del criterio del director ejecutivo y personal interno de BTK, quienes piensan que se caracteriza por brindar certificaciones internacionales y realizar cursos con temas renovados.

Otro resultado fue el medio de publicidad donde reciben información acerca de los cursos de capacitación, las empresas corporativas contestaron internet y email, las asesoras comerciales coincidieron en estas respuestas, lo diferente fue que ellas también dijeron *call center* y visitas personales; totalmente opuesto a las entidades corporativas, quienes consideran bajo este medio, para recibir información.

Además los parámetros que consideraron importantes para volver a contratar una empresa de capacitación, reflejo que en su mayoría todas las opciones planteadas: satisfacción al cliente, costos, calidad, instructores de alto nivel, seriedad y nivel de aprendizaje, tienen igual de influencia en esta decisión.

Las propuestas de mejora, se enfocan en fortalecer los indicadores de *branding*, que se encuentran débiles, con puntajes bajos según la investigación realizada y poder mantener los que se encuentren bien, considerando los años apropiados para implementarlas.

BTK mantiene un buen posicionamiento, pero debe implementar un plan de comunicación donde se transmita de manera eficaz toda la información sobre los cursos, al igual buscar recuperar el mercado de organizaciones privadas sin descuidar al sector público y captar nuevos clientes, al ser inferiores los presupuestos de capacitación dentro de las empresas, las

personas particulares busquen capacitación por sus medios y esto genera que las ventas individuales sean mayores.

## INTRODUCCIÓN

BTK, fue creada en el año 2005 en la ciudad de Quito, orientada a brindar servicios de capacitación, dirigidos a desarrollar el potencial de las personas, equipos y sistemas organizacionales. BTK está conformada por un equipo multidisciplinario con experiencia gerencial en capital humano e intelectual y cuenta con un portafolio con varios temas de capacitación y varios facilitadores locales e internacionales que combinan experiencia y educación sólida.

Si bien es cierto, tanto las ventas como la base de clientes se ha incrementado desde su primer año de operación hasta la fecha, los directivos de la compañía están conscientes de que, luego de potenciar el fortalecimiento de la marca, podrán obtener mejores resultados.

El problema de investigación, es determinar cuáles son las propuestas de mejora que requiere la gestión actual de *branding* de la empresa objeto de estudio, para alcanzar mejores resultados económicos y financieros durante un periodo de 3 años.

Se enfocará en desarrollar un modelo teórico de *branding*, encaminado a desarrollar el potencial de la marca de estudio. Efectuar un análisis interno y externo de la empresa que permita caracterizar el negocio de capacitación en términos de la cartera de productos, la base de clientes, algunas cifras económicas y financieras, los lineamientos estratégicos y su ambiente global. Después evaluar la gestión actual de *branding* seguida por BTK en el

mercado de empresas corporativas seleccionadas, con los resultados de la investigación, se formulara propuestas de mejora y el correspondiente análisis económico y financiero.

## **1 MODELO TEÓRICO DE *BRANDING***

### **1.1 LA MARCA**

#### **1.1.1 Aproximaciones conceptuales**

Según la Asociación Americana de *Marketing* A.M.A., 1960

Marca es un nombre, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo fin es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de su competencia. (De Chernatony & Riley, 1997, pág. 90)

A partir del criterio de Asociación Americana de *Marketing* (1960), la marca es un conjunto de percepciones, emociones, sensaciones y experiencias que los seres humanos tienen cuando se relacionan con una empresa, al comprar el producto o servicio. Es importante tener en cuenta que va mucho más allá de lo comercial y corporativo; se desarrolla en muchas áreas como son la política, el arte, la ciencia, entre otras.

Conforme a Llopis, (2011) la marca es:

Una combinación de atributos, tangibles e intangibles, simbolizados por una marca registrada que, si se gestiona adecuadamente, genera valor e influencia. El concepto de valor puede interpretarse de varias maneras: desde el punto de



vista del marketing o del consumidor es la promesa y la materialización de una experiencia; desde la perspectiva empresarial supone la seguridad de alcanzar beneficios futuros; y, desde la óptica jurídica, es un elemento concreto de la propiedad intelectual. El objetivo de una marca es garantizar relaciones que creen y aseguren beneficios futuros mediante un incremento de la preferencia y fidelidad del consumidor. Las marcas simplifican los procesos de toma de decisiones de compra y suponen tanto una garantía de calidad como una verdadera alternativa diferente, relevante y creíble frente a las ofertas de la competencia. (pág. 21)

Llopis (2011) menciona que la marca es la identidad de la organización; a través de ella se demuestra lo que se quiere representar, las características, la originalidad e innovación, a diferencia de los competidores. Tiene esa esencia de poder existir en la mente del consumidor y hacer que elijan sus productos o servicios frente a los adversarios.

Cada detalle que forma parte de la marca, simboliza lo que la empresa es y qué mensaje quiere transmitir a los consumidores desde el color, el nombre, las formas de las letras, los números que utiliza; por ende el buen manejo de estos elementos le da seguridad a la organización en cuanto a beneficios económicos se refiere y brinda al consumidor la experiencia de cumplir con las expectativas esperadas. Llopis (2011)

Bassat (1996) afirma que la marca debe tener una personalidad bien definida, sin que existan cambios en ella año tras año; se debe establecer bien qué características debe tener la marca, para facilitar que los clientes sepan qué simboliza. Se puede lograr la posición definitiva en el mercado, a través de una marca global, más que cualquier diferencia en el producto o servicio.

El concepto es la raíz para que nazca la marca y esta empieza a crecer y desarrollarse. Es pues, importante, que sea sólida en, el tiempo. Las estrategias de *branding* irán cambiando, pero el concepto, mientras más estable sea, más tiempo logrará permanecer en el mercado (Bassat, 1996).

Las marcas desempeñan una función muy importante dentro de la empresa; son utilizadas como un medio de identificación, simplificación del manejo y seguimiento de la mercancía (Bassat, 1996).

La marca ayuda a conservar los derechos de propiedad intelectual, es una pieza legal, capaz de tener efecto en la actitud del consumidor, por su comportamiento al momento en que decide comprar o vender; ofrece la seguridad de ingresos futuros, sostenidos para la compañía Lane (2008).

Es un signo de propiedad y a la vez una herramienta que ayuda a los compradores a identificar los productos y/o servicios a comprar, por ejemplo: Al requerir una bebida en una fiesta infantil, Coca Cola es la primera marca que se viene a la mente. Al tomar decisiones de compra fácilmente, ayuda a dar seguridad al cliente, haciéndole sentir la satisfacción de tener la calidad que busca en el producto o servicio obtenido Lane (2008).

Las grandes marcas han desarrollado acciones relacionales que crean experiencias, por ende, hacen que su audiencia participe en la comunicación y el desarrollo de productos y/o servicios. Su función es generar impresiones o sentimientos duraderos a un mercado determinado, con el objetivo de crear un

significado y por lo tanto, facilitar la venta de un determinado producto o servicio. Velilla (2010).

### **1.1.2 Características de un buen nombre para una marca**

La marca posee cualidades que favorecen o perjudican su percepción en el mercado; debe transmitir la propuesta de valor determinada por la compañía. Según (Torreblanca, 2014), un buen nombre para una marca debe cumplir con estas funciones:

- Fácil de pronunciar, escribir, recordar y reconocer, en virtud de la cantidad inmensa de marcas que hay en el mundo. Las personas recordarán las marcas sencillas y cortas.
- Describir los beneficios de productos o servicios, que son valorados por los clientes.
- Significar relevancia, en términos de transmitir una necesidad para los consumidores.
- Propiciar confianza, para divulgarse como una marca honesta y auténtica, que cumple con las promesas.
- Generar simpatía, mediante la construcción de lazos emocionales con el consumidor y sus valores.

- Ser accesible, fácil de encontrar y adquirir.
- Adaptarse a cualquier medio de comunicación.
- Ser distintiva, atractiva y original, es una forma de llamar la atención del mercado.
- Tener congruencia con el nombre de la compañía y los productos ofertados.
- Ser adaptable a nuevos productos, incorporados a las líneas comerciales de la compañía.
- Poseer el potencial de internacionalizarse; que su nombre sea entendible y fácil de pronunciar, en los países donde la empresa venda sus productos o servicios.
- Sintonizar con el público objetivo, en términos morales y estéticos.
- Ser susceptible de registro.
- Brindar protección legal.

### 1.1.3 Elementos para crear una marca sólida

Según Jaén (2011), la marca debe ser sencilla y comprensible. Una marca fuerte no significa que debe ser complicada sino al contrario, hay que potenciarla.

La combinación correcta de los elementos a continuación, formará la imagen que quiere proyectar cada una de las empresas a su público objetivo:

- Logotipo

Se forma con letras, cifras, abreviaturas para crear el nombre la organización. La unión del logotipo con un símbolo construye la identidad de la marca.

- Tipografía

La creación de un alfabeto específico, que se relacione con la empresa, lo que transmitirá una sensación de originalidad.

- Símbolo

Usado para conseguir que el consumidor tenga presente en su mente una marca determinada; es más fácil recordar un símbolo, eso evita la confusión con otras marcas.

- Colores

No son vistos de manera similar por el consumidor; al utilizar un color adecuado, el producto o servicio llamará la atención de manera inmediata, tendrá una personalidad definida, que hará más atractivo ante la competencia y ayudará a posicionar la marca.

- Espacio

Este elemento es vital al formar una marca, ya que a través del mismo se fomenta el consumo del producto o servicio.

- Nombre comunicativo

Es la denominación corta, con la que se reconoce a la empresa; no es igual al nombre jurídico o razón social.

## 1.2 BRANDING

### 1.2.1 Aproximaciones conceptuales

Conforme a Capriati, (2010):

Hablar de *branding* significa referirnos a ese proceso de creación de marca corporativa, no desde la perspectiva del manejo de la identidad visual (creación del logo, nombre, etc.) o de delimitarnos a pensar en los productos y servicios de una empresa, sino que abarca mucho más, desde el ser de esa

organización, su filosofía, valores y cultura corporativa, hasta su comportamiento, es decir, todo lo que finalmente involucra los puntos de contacto entre la organización y sus públicos (pág. 2).

De acuerdo al autor citado, el *branding* es un proceso de manejo de la creación de la marca, no solo en el aspecto visual, sino también por cómo está formada internamente; desde el nacimiento de la empresa hasta su relación final con el cliente. Todos estos aspectos son esenciales para lograr una marca fuerte.

El *branding* es una disciplina de trabajo que puede simplificar y adaptar, para que un emprendedor, un equipo gerencial o el empresario de una pequeña o media empresa, sepan cómo “pararse en la cancha”, para que su marca juegue bien en el mercado. Sterman (2012, pág. 7).

Un concepto simple pero claro, la forma de expresar qué es el *branding*. El mercado es el juego más grande de las empresas, sin importar su tamaño ni el producto ofrecido, donde siempre hay que estar atentos a los cambios en el mundo del consumidor, a quién se debe atraer y satisfacer en todo momento; para lograrlo, está el *branding*, el cual es una guía, para distinguir hacia qué camino debe dirigirse una marca.

Para Lane (2008): La gestión de marcas ofrece una serie de indicadores distintos de los resultados económicos directos, que son a corto plazo y pueden verse afectados por las promociones o factores coyunturales. Concentrarse en elevar los indicadores de capital de marca es una buena manera de desarrollar una estrategia a largo plazo.

Una marca fuerte permite lanzar nuevos productos con menor coste, resistir mejor las crisis, incrementa la efectividad de las acciones de comunicación, puede ofrecer una ventaja sobre la competencia, etc. Incluso se diría que los anuncios salen solos con las marcas fuertes, ya que tienen toda una serie de asociaciones creadas que permiten realizar comunicación que obvia muchos aspectos intermedios (pág. 45).

La marca de una organización crea una cantidad de consciencia, reputación, y prominencia dentro del mercado. Se forman diferencias percibidas entre la variedad de productos, mediante la construcción de la marca y el desarrollo de la lealtad del cliente; así los mercadólogos crean un valor, sobre el cual se generarán utilidades financieras para la empresa. Lane (2008).

Menciona Llopis (2011): El *branding* es la disciplina que se ocupa de la creación y gestión de marcas, es decir crear valor de la marca para el consumidor, y para esto es necesario crear una relación racional y emocional de la marca con el cliente (pág 29).

El *branding* es una herramienta utilizada para dar valor a las marcas de las empresas; abarca varias dimensiones como: el manejo de la imagen, consciencia, preferencias, posicionamiento y la proposición de valor, que forman un capital fuerte, dando como base un valor financiero alto.

Finalmente, González (2013) expresa que:

El *branding* forma parte de un proceso a través del cual una organización presenta a sus distintas audiencias su propuesta de valor de manera significativa y diferencial. El branding es el vehículo por el que la visión que una organización tiene de sí misma puede ser percibida y comprendida desde fuera. El branding es la disciplina de gestión que se ocupa de que todos los elementos que forman parte de una marca funcionen de manera sinérgica. (González, 2012)

Independientemente de si las empresas son grandes o pequeñas, todas realizan transacciones a diario, como el comunicarse con sus clientes, comprando, vendiendo o financiándose; así es cómo las organizaciones se presentan a sí mismas ante un público determinado. La manera de actuar afecta directamente



cómo es percibida por la gente y los sentimientos que despierta una empresa en los consumidores (González, 2012).

### 1.2.2 Historia del *Branding*

La palabra inglesa *brand*, que significa marca, se deriva de la voz nórdica antigua *brandr*. Simboliza quemar, porque en el pasado y la actualidad los propietarios de ganado marcaban a las vacas, para poder indicar que son de su propiedad y distinguirlas unas de otras. Lo mismo ocurre con las diferentes marcas de las empresas, fueron y siguen siendo los medios por los que los dueños de la organización marcan a los servicios o productos y así poder identificarlos.

El *branding* nació en la época de la revolución industrial, donde las marcas no estaban completamente desarrolladas, se encontraban en su etapa inicial: El logo e intentando comercializar en masa sus productos al público.

Después de la segunda guerra mundial se formó el consumismo, donde los estándares para comprar un determinado producto eran altos y las empresas tuvieron la necesidad de marcar diferencias con sus competidores; ya no se trataba solamente de un lindo logo, sino llegar más lejos. Los productos tenían que reflejar los beneficios y la conexión emocional con el cliente.

En la década de los 90 se identificó que el *branding* era una herramienta esencial dentro del *marketing* y la publicidad; ahí nace la televisión, el instrumento principal para comunicarse con los consumidores, allí era donde se provocaba atracción e interés al cliente, para que compren sus productos. Hasta ese tiempo,

una marca tenía un diálogo de una vía; esto cambió con la creación y difusión del *internet*. Al principio creó un poco de confusión, sobre lo que se trataba el *branding* en esta época. (Galgo, 2014) y (Santa María, 2013)

### **1.2.3 Importancia del *Branding***

Una vez entendido el concepto del *branding*, se puede identificar el porqué de su importancia. El proceso de construcción de una marca no es fácil; crear una marca es un trabajo inspirador y difícil, donde se debe conocer muy bien quien es la empresa y lo que quiere representar. Su perspectiva debe ser la misma del consumidor; para esto se necesita conocer bien muchas herramientas del *branding*, las cuales son una guía para la organización, que ayudará a obtener una marca fuerte y bien posicionada en el mercado. (Torres Heredia , 2015)

### **1.2.4 Ventajas del *Branding***

Según González (2013) las ventajas del *branding* son:

A nivel de *marketing*

- El *branding* motiva a los consumidores a tener una buena perspectiva de la empresa, los productos o servicios que ofrece.
- Crea consciencia de marca, incrementa la preferencia por la misma y la fidelidad de los clientes es mayor.

- Atrae a mejores proveedores que operan con mayor regularidad y consistencia.
- Los gastos en actividades de comunicación son razonables y mejora el *ROI*.
- Permite a la empresa tener la facilidad de encontrar nuevos mercados al tiempo que sobresale en mercados maduros o saturados.
- Positivo para el desarrollo de nuevas actividades de generación de valor dentro de la organización.
- La calidad percibida de los productos y servicios es buena.

#### A nivel financiero

- El *branding* obtiene que las cualidades y capacidades de la organización sean reconocidos en los altos círculos económicos y financieros locales y globales, dando como resultado un valor positivo de la acción.
- Se obtiene con mayor facilidad las adquisiciones.

#### A nivel interno

- Incrementa la moral y motivación del personal.

- La empresa tiene mayor orgullo en pertenecer al mercado.
- Disminuye la rotación del personal.
- Atrae a personas con mayor talento que otros competidores con menor posicionamiento.
- Estimula al trabajo en equipo y la colaboración.
- Incrementa la calidad de los procesos de producción.
- Influye en la calidad final de los productos o servicios que el cliente obtiene.

### 1.3 MODELO DE GESTIÓN DE *BRANDING*

#### 1.3.1 La necesidad de un modelo

El autor Llopis (2011) expresa que las empresas de hoy en día tienen la necesidad de crear y gestionar el valor de su marca, es por eso que se han creado diversos modelos para la gestión de *branding*, a través del cual potencia las fortalezas, como el liderazgo, la agilidad y la capacidad de reacción.

Para que una marca sea deseada por los clientes y valiosa financieramente, debe trabajar con un método.

Una marca fuerte no debe ser el resultado de la suerte o la oportunidad; al contrario, debe ser el resultado de un proceso planificado, en el que interviene toda la compañía y sea liderado por el máximo nivel de dirección.

En conformidad a Llopis (2011), hay que tener en cuenta dos premisas básicas para que el modelo de *branding* tenga éxito y éstas son:

- Compromiso de la alta dirección: una marca es el resultado de la actitud y la forma de actuar de una empresa, así que es vital que exista el compromiso y voluntad de la alta dirección para poder formar una marca poderosa.
- Continuidad: se debe seguir cada uno de los pasos para poder construir una marca bien estructurada y que abarque todos los valores de la empresa, y no estancarnos solo en el diseño de la misma sino que también seguir al paso de la gestión de la marca, es decir ejecutarla.

### **1.3.2 Modelo de Gestión de *Branding***

A partir de la revisión bibliográfica de diferentes propuestas de modelos de *branding*, tales como Emilio Llopis (2011), Jorge González (2012), Alejo Sterman (2012), Javier Velilla (2010), Gabriela Salinas (2009), Rohit Bhargava (2010), Kevin Lane Keller, (2008), Paul Capriotti Peri (2010), Gobe Marc (2012), se desarrolló el siguiente modelo de *branding*:



**Figura 1: Modelo de Branding**

### 1.3.2.1 Análisis

Conforme a Llopis (2011), los elementos que componen el análisis, que permiten el desarrollo de una marca rentable y alcanzable, son los siguientes:



**Figura 2: Pasos del Análisis de la Empresa**

**Fuente:** (Llopis Sancho, 2011)

- La misión y visión de la empresa es muy importante, ya que orientan mejor las acciones de *marketing* y afrontan de forma óptima sus imprevistos, tanto sus directivos como los empleados saben perfectamente quiénes son, quienes desean ser en el futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo.

La misión define cuál es la actividad de una empresa en el mercado y el público al cual va dirigido. En cuanto a la visión, define las metas que pretendemos conseguir en el futuro, las cuales son realistas y alcanzables. La propuesta de la visión tiene un carácter inspirador y motivador.

- En cuanto los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa y permite crear las pautas del comportamiento, para poder desarrollar una marca, la empresa debe definir primero su estructura estratégica.
- Las estrategias de la compañía integran las acciones que permiten alcanzar los objetivos, a través de ellas se busca aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno. El desarrollo de la gestión de *branding* es la unión de esfuerzo y actuaciones de cada uno de los integrantes de la compañía, motivo por el cual se enlaza

con la estrategia global, para reunir sinergia y construir una marca fuerte.

- El *Brand audit*, construcción de la marca sobre una ya existente; en este caso, se estudia la situación actual de la marca en la empresa, los valores y asociaciones que representan para los clientes, el grado de conocimiento, su situación competitiva y de esta manera, sacar conclusiones y brindar propuestas para mejoras.
- Dentro de la comunicación interna y externa del manejo de marca, se encuentran los anuncios publicitarios, las acciones de *marketing* directo o las campañas de relaciones públicas; también la actividad cotidiana de la entidad, desde la satisfacción de los productos o servicios, la atención telefónica, hasta el comportamiento de los empleados y directivos, dentro de una organización todo comunica. Capriotti (2009).

Al momento de construir y manejar el significado de la marca, los medios de comunicación desarrollan la relación que los consumidores tienen con ella; este vínculo depende de cómo el público objetivo interpreta el significado de la marca, con influencia de sus valores y motivaciones, indicando así la importancia de la comunicación en el *branding*, donde los medios de comunicación son relevantes para la empresa y apasionantes para el consumidor. Batey (2013).



El cuerpo de trabajo es una parte esencial en las entidades, donde deben estar conscientes de las acciones de *branding* implementadas y así poder manejar efectivamente la marca para los consumidores. Si el mensaje correcto de lo que quiere transmitir la marca por los medios de comunicación no llega primero a su personal interno, tampoco lo hará a los consumidores; tanto una buena comunicación interna como externa dependen de los demás indicadores de *branding*, para lograr los resultados deseados.

- El análisis de las 5 C, cuyo objetivo es responder qué necesidades se quieren satisfacer, qué competencias especiales posee para satisfacer esas necesidades, quién compite con nosotros en satisfacer esas necesidades, qué ayuda se debe conseguir y los factores culturales, legales y tecnológicos para analizar.

## CLIENTES (ANÁLISIS DE LA DEMANDA)

### ASPECTOS GLOBALES

- \* Tamaño del mercado
- \* Potencial de crecimiento
- \* Evaluación de la demanda
- \* Segmentos de mercados específicos

### CONSUMIDOR

- \* Características clientes potenciales
- \* Motivaciones de compra
- \* Productos y Marcas
- \* Key- factors compra/ actores proceso
- \* Volumen
- \* Hábitos y usos



## COMPAÑÍA

### VALORACIÓN INTERNA DE LA COMPAÑÍA

- \* Visión
- \* Orientación
- \* Objetivos y Estrategias
- \* Estructura Organizativa
- \* Recursos Financieros
- \* Calidad
- \* Servicio
- \* Política I+D+i

### MODELO DE NEGOCIO Y CAPACIDAD DE REACCIÓN

- \* Gama de productos
- \* Precios y condiciones de venta
- \* Distribución
- \* Volumen y tipo de comunicación
- \* Equipo comercial y eficacia
- \* Imagen



## COMPETIDORES

### IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA

- \* Actual
- \* Potencial
- \* Sustitutiva

### VALORACIÓN DE LA COMPETENCIA

- \* Visión
- \* Orientación
- \* Objetivos y Estrategias
- \* Estructura Organizativa
- \* Recursos Financieros
- \* Calidad
- \* Servicio
- \* Política I+D+i

### MODELO DE NEGOCIO Y CAPACIDAD DE REACCIÓN

- \* Gama de productos
- \* Precios y condiciones de venta
- \* Distribución
- \* Volumen y tipo de comunicación
- \* Equipo comercial y eficacia
- \* Imagen

## COLABORADORES

Accionista, comunidad inversora, entidades públicas, legisladores, comunidad internacional, comunidades vecinas, consumidores, clientes, distribuidores, competidores, bancos aseguradoras, proveedores, sindicatos, familias, empleados, directivos y superiores.

CONTEXTO					
<b>FACTORES SOCIODEMOGRÁFICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tamaño población</li> <li>* Estructura población</li> <li>* Distribución población</li> <li>* Movilidad</li> <li>* Natalidad</li> <li>* Nupcialidad</li> <li>* Esperanza de Vida</li> </ul>	<b>FACTORES ECONÓMICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Política económica</li> <li>* Política Fiscal</li> <li>* Evolución de la economía</li> <li>* Tipos de Interés</li> <li>* Poder adquisitivo</li> </ul>	<b>FACTORES CULTURALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Actitudes</li> <li>* Valores</li> <li>* Creencias</li> <li>* Tradiciones</li> </ul>	<b>FACTORES POLÍTICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Estabilidad económica</li> <li>* Intervencionismo estatal</li> <li>* Grupos de poder</li> <li>* Políticas fiscales</li> </ul>	<b>FACTORES LEGALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Libre competencia</li> <li>* Derecho Laboral</li> <li>* Derecho del consumidor</li> <li>* Derecho mercantil</li> </ul>	<b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Evolución de las técnicas de producción</li> <li>* Materiales y componentes</li> <li>* Nuevas tecnologías</li> <li>* I + D</li> <li>* Protección propiedad intelectual</li> </ul>

**Figura 3: Análisis de las 5 C**

**Fuente:** (Llopis Sancho, 2011)

### 1.3.2.2 Desarrollo sistema identidad de la marca

Esta es la fase más importante de todo el proceso de construcción de la marca, aquí es donde nace lo que se quiere que la marca represente y los clientes se sientan identificados.

De acuerdo a Jorge González (2012):

La identidad de la marca son atributos y elementos identificables que la componen y como son percibidos e interpretados por las personas que entran en contacto con la marca.

González (2012) plantea que la identidad de la marca es la esencia de la misma, ya que a través de ella, se reconocen y relacionan los consumidores; por lo tanto, se debe tener un cuidado en este paso de la construcción de la marca e involucrar lo que se refleje como positivo.

Conforme a Llopis (2011):

La identidad de la marca es el conjunto de asociaciones que queremos que la marca represente para nuestros clientes. Nuestro objetivo será que nuestros clientes asocien nuestra marca a una serie de valores y beneficios que sean distintivos y ganadores respecto a los que representan las marcas de nuestra competencia (pág. 32).

Es importante reflejar claramente en la identidad de la marca lo que representa, para que de esta manera los clientes también sepan lo que no

simboliza. Llopis (2011) menciona que esto se logra desde los empleados de la empresa; si se quiere reflejar confianza en la marca, primero se debe demostrar confianza en los integrantes de la compañía.

El proceso de definición del perfil de identidad implica elegir un enfoque global. Capriotti (2010).



**Figura 4: Perfil de Identidad**

**Fuente:** (Capriotti Peri, 2010, pág. 6)

Muchas veces, primero se compara con lo que la gente quiere ver en la marca, pero aquí es donde se crea una reflexión: debo hacer caso al público o a lo que la empresa quiere representar. La identidad de la marca nace de la cultura y filosofía de la corporación Capriotti (2010).

Capriotti (2010) expresa el punto de partida para la creación de la identidad de la marca.



**Figura 5: Identidad de la Marca**

**Fuente:** (Capriotti Peri, 2010, pág. 6)

Capriotti (2010) La elección de los atributos que la marca va a tener, es un proceso en el que se deben tomar en cuenta muchos factores, como las particularidades de la organización, que se acomode a los intereses del consumidor y que se adapte a un entorno cambiante.

Capriotti (2010) establece tres tipos de atributos, los cuales son:



**Figura 6: Atributos Marca**

**Fuente:** (Capriotti Peri, 2010, pág. 6)

González (2012) menciona que la identidad de la marca se compone de dos aspectos: la personalidad de la marca y la imagen de la marca.

En cuanto a la personalidad de la marca, consiste en las características que han sido seleccionadas por la empresa para que refleje lo que es su marca, cómo la marca se ve a sí misma y cómo quiere que los demás la vean.

En cambio la imagen de la marca, en contraposición a la identidad que conlleva un objetivo estratégico, es como la marca es percibida realmente por los consumidores. Ósea que, mientras la identidad responde a una apuesta estratégica, la imagen es una impresión real. Un estado actual de percepciones y apreciaciones (Stermán, 2012, pág. 18).

La imagen de la marca es como el público, que tiene contacto con ella, la percibe, ya sea de una forma positiva o negativa; es una realidad que no se puede cambiar, es la impresión que demuestra la marca de una organización (Stermán, 2012).

González (2012) implanta construir una identidad sólida, basada en la seguridad al momento de escoger cómo se construirá la personalidad de la marca, para obtener un reflejo favorable y ventajoso en la imagen de la marca: es esencial tener consistencia, mantenimiento de la personalidad seleccionada y la imagen que obtiene el público, además que la constancia y relevancia en el mercado seleccionado, a lo largo del tiempo, fortalecerán la identidad de la marca en la empresa.



En 1997 se creó la metodología para examinar la personalidad de la marca por *Jennifer Aaker*, la cual la denomina los cinco grandes.

El autor Lane (2008), menciona que la metodología de *Aaker* refleja los siguientes cinco factores de la personalidad de la marca:

**Tabla 1: Modelo de Cinco Factores**

FACTORES	FACETAS	RASGOS
Sinceridad	Realista	Orientada a la familia
		Pueblerina
	Honesta	Sincera
		Real
	Íntegra	Original
	Alegre	Sentimental
		Amistosa
Emoción	Atrevida	Moderna
		Emocionante
	Animosa	Increíble
		Joven
	Imaginativa	Única
	Actual	Independiente
		Contemporánea
Competencia	Confiable	Trabajadora
		Segura
	Inteligente	Técnica
		Corporativa
	Exitosa	Líder
		Confiada
Sofisticación	Clase Alta	Glamorosa
		Atractiva
	Encantadora	Femenina
		Suave
Robustez	Propia para actividades al aire libre	Masculina
		Oeste
	Resistente	Robusta

**Fuente:** (Lane Keller, 2008, pág. 370)

Se establecerá un rango del 1 al 5, considerando 1 como nada descriptivo y al 5 como sumamente descriptivo, según la influencia de los factores de la empresa analizada.

**Tabla 2: 5 Factores de Personalidad de la Marca**

<b>MATRIZ 5 FACTORES</b>				
<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación 1</b>	<b>Calificación 2</b>	<b>Calificación 3</b>
Sinceridad				
Emoción				
Competencia				
Sofisticación				
Robustez				
<b>TOTAL</b>				

**Fuente:** (Lane Keller, 2008, pág. 371)

Las asociaciones de la marca son una parte fundamental en la formación de la identidad, entre las asociaciones que existen se encuentran según Llopis (2011) son:

Las asociaciones de la marca como producto o servicio:

- Asociaciones con la clase de productos o servicios: es cuando la marca se asocia a una categoría de productos o servicios.
- Relación producto –atributos: el consumidor se fija en los atributos que tiene el producto o servicio, ya que puede brindar beneficios funcionales y emocionales.

- Relación calidad-valor: el valor está relacionado con la calidad y el precio, una marca puede estar asociada a un nivel de calidad determinado, para un determinar el nivel de su precio.
- Ocasiones de uso: la marca está asociada al momento de la necesidad de uso del producto o servicio.
- Usuarios: la asociación de la marca se produce con los usuarios de la misma.
- Vinculo al país o región: asociación de la marca con el país o región de origen, en donde nació la marca.

Asociaciones de la marca como organización: en este punto se enfocan en los valores y manera de actuar de la empresa, más que el producto o servicio, las siguientes asociaciones que brinda y dónde se encuentran son:

- Orientación social y comunitaria
- Calidad percibida
- Innovación
- Preocupación con los clientes

Asociaciones de la marca como persona, se encuentran las siguientes:

- Personalidad: en la marca se utilizan rasgos de personas humanas, que hacen a la marca asociarse a un individuo, con características humanas.
- Relaciones marca/cliente: la existencia de una relación de la marca con el cliente, la relación de dos personas.

Asociaciones de la marca como símbolo, se utiliza para aportar cohesión y estructura a la identidad de la marca, logrando así mayor reconocimiento y recordación.

- Imaginería Visual: la imagen visual de la marca llama la atención de los consumidores, es fácil que recuerden ese símbolo y aparezca el nombre de la marca que representa.
- Herencia de la marca: aporta un significado, que genera asociaciones determinadas y beneficios en el consumidor.

Se tomarán las siguientes preguntas directrices para la encuesta acerca de la imagen de marca, planteadas por *Lane* (2008) y también se utilizará la tabla de medición de imagen de la marca.

### LISTA DE PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Cuáles son las asociaciones más fuertes que usted tiene con la marca?
2. ¿Qué le viene a la mente cuando piensa en la marca?
3. ¿Qué es lo bueno de la marca?
4. ¿Qué le gusta de la marca?
5. ¿Qué es lo malo de la marca?
6. ¿Qué le desagrada de la marca?
7. ¿Qué tiene la marca de único?
8. ¿Qué características comparte la marca con otras?

**Figura 7: Imagen de la Marca**

**Fuente:** (Lane Keller, 2008, pág. 380)

**Tabla 3: Medición Imagen Marca**

PREGUNTAS	RANGO DE CALIFICACIÓN				
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
¿Los productos son de alta calidad?					
¿Los productos presentan características que otras marcas no tienen?					
¿Le parece original la marca?					
¿Al consumir el producto de esta marca ocasiona problemas o imprevistos?					
¿Los productos de la competencia suelen ser más baratos?					
¿Es una marca que despierta simpatía?					
¿Comprar esta marca dice algo sobre la persona que eres?					
¿Es una de las mejores marcas del sector?					
¿Esta marca transmite personalidad que la diferencia de otras marcas competidoras?					
¿Es una marca comprometida con la sociedad?					
¿Tengo una imagen de las personas que compran esta marca?					
¿Es una marca que tiene un buen posicionamiento en el mercado?					
¿Es una marca que no decepciona a sus clientes?					

### 1.3.2.3 Desarrollo de la proposición de valor

Basado en Llopis (2011), la proposición de valor de la marca, consiste en los beneficios que el cliente obtendrá de un determinado producto o servicio, lo que genera valor para el cliente.

Se trata de una concreción de las asociaciones que forman parte de la identidad de la marca, cuyo objetivo es comunicar la identidad al consumidor; para esto Llopis (2011) establece los beneficios para desarrollar la proposición de valor.



**Figura 8: Beneficios de la Proposición de Valor**

**Fuente:** (Llopis Sancho, 2011, pág. 59)

### 1.3.2.4 La conciencia de la marca

González (2012), constituye que la consciencia de la marca también conocida como *Brand Awareness*, se produce al momento en que una marca es reconocida y recordada por su mercado, es decir, los clientes y las personas, que no tienen ningún tipo de atracción hacia la marca.

Se refiere a consciencia de la marca, cuando esta se encuentra presente en el subconsciente del cliente; una forma esencial para que los clientes tengan en su mente una marca determinada, es poner la categoría a la que pertenecen en los productos y comunicaciones.

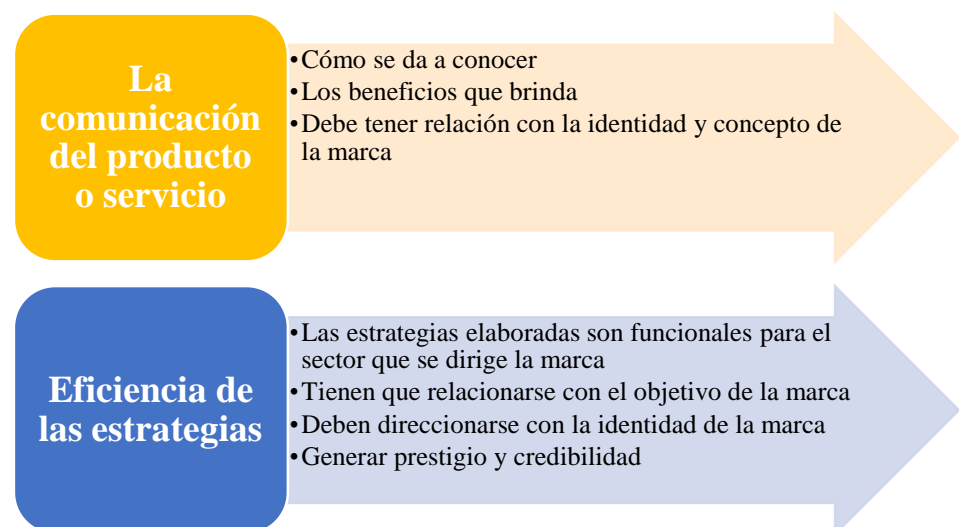
González (2012) plantea la existencia de dos elementos muy importantes dentro de la consciencia de la marca: reconocimiento y recuerdo.



**Figura 9: Elementos de la consciencia de la marca**

**Fuente:** (González, 2012)

González (2012) expresa las pautas para que una marca sea recordada, escuchada, vista, pensada, y sentida por el público, son las siguientes:

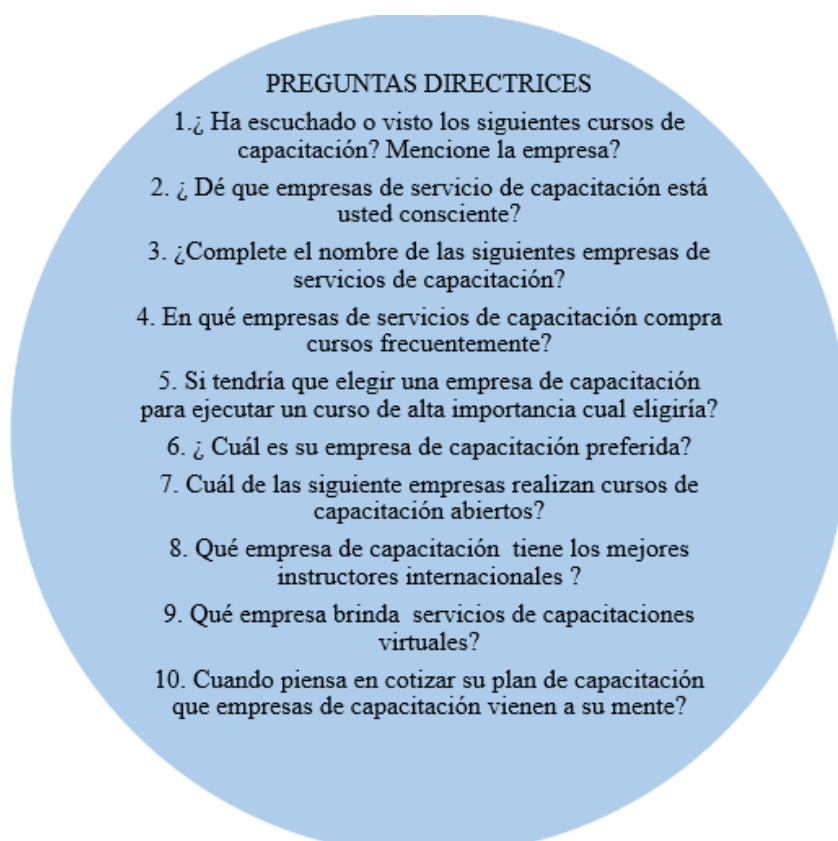


### Figura 10: Pautas de la Marca

**Fuente:** (González, 2012)

Es importante estudiar la consciencia de la marca, ya que a través de ella, se conocen a la competencia, ventajas y desventajas de una marca; además aporta positivamente en el desarrollo de las estrategias de segmentación y al posicionamiento, en forma positiva (Guiu, s.f.)

A continuación, se establecen preguntas directrices, para medir la consciencia de la marca, utilizando como ejemplo a una empresa que brinda servicios de capacitaciones.



### Figura 11: Conciencia de la Marca

**Fuente:** (Lane Keller, 2008, págs. 328, 374)



### 1.3.2.5 Posicionamiento de la Marca

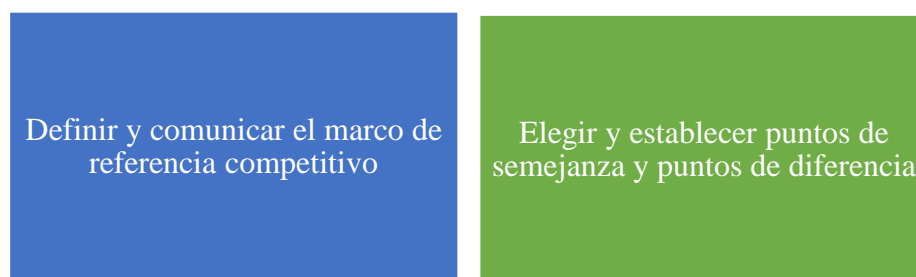
Según, Jorge González (2012):

El posicionamiento de marca se refiere al lugar que ocupa una marca y todas sus asociaciones (características, atributos, personalidad, imagen) en la mente de una persona de manera distintiva frente a sus competidores.

González (2012) menciona que el posicionamiento de marca se inicia con los atributos de una marca, las cuales surgen en el proceso de identidad y concepto de la marca. Para las personas es la manera en que interpretan las imágenes, los medios, los sonidos y las palabras expuestas en un producto o servicio. De esta manera influyen en las emociones y el subconsciente humano que da como resultado un lugar en la mente de consumidor.

Conforme Lane (2008), el posicionamiento de la marca es importante, porque es fundamental para el éxito de cualquier organización; informa cómo el producto o servicio que elabora una empresa es percibido por el consumidor. La ubicación adecuada en la mente del cliente, ayuda a maximizar los beneficios potenciales para la empresa y además, sirve como una guía para la estrategia de *marketing*.

Haciendo referencia al autor Lane (2008), expone algunas directrices para el posicionamiento:



**Figura 12: Directrices para el posicionamiento**

**Fuente:** (Lane Keller, 2008, pág. 110)

Marco de Referencia Competitivo	Puntos de Diferencia (PD)	Puntos de Semejanza (PS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la membresía a la categoría (con qué productos o conjuntos de productos rivaliza la marca).</li> <li>• Informar a los consumidores acerca de la membresía de una marca, antes de establecer un punto de diferencia con otros miembros en la categoría.</li> <li>• Para comunicar la membresía de una marca a una categoría, se hace a través de la comunicación de los beneficios de categoría, comparación con ejemplares y el descriptor del producto o servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos de diferencia son atributos o beneficios que los clientes asocian con fuerza en una marca, evalúan de manera positiva y saben que no lo encontrarán en otra marca similar.</li> <li>• <b>Criterios de Deseabilidad:</b> se encuentran la relevancia, características distintivas y credibilidad.</li> <li>• Relevancia: importante</li> <li>• Características distintivas: aspecto que la marca domina.</li> <li>• Credibilidad: características únicas del producto o servicio.</li> <li>• <b>Criterios de Cumplimiento:</b> son la factibilidad, comunicabilidad y sustentabilidad.</li> <li>• Factibilidad: disponibilidad de recursos.</li> <li>• Comunicabilidad: percepciones de los clientes sobre la marca.</li> <li>• Sustentabilidad: compromiso interno, uso de los recursos y las fuerzas externas del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos de semejanza de categoría representan las condiciones necesarias, pero no suficientes para la elección de una marca.</li> <li>• Los puntos de semejanza competitivos son las asociaciones diseñadas para negar los puntos de diferencia de los competidores.</li> </ul>

**Figura 13: Descripción de directrices para el posicionamiento**

**Fuente:** (Lane Keller, 2008, pág. 114)

Para medir el posicionamiento de la marca, existe una metodología llamada *Brand Asset Valuator (BAV)*, utilizada por la empresa *Young & Rubicam*, una agencia de publicidad, es la siguiente metodología:

Se evalúa cinco variables claves que son:



**Figura 14: Variables para Medir el Posicionamiento**

**Fuente:** (Pérez Carballada, 2009)

Combinando esas variables, la empresa puede estimar el crecimiento futuro del valor de la marca conociendo cuánto vale la fortaleza de la marca y también estimando la fortaleza actual, calculando la estatura de la marca.

Se utilizan las siguientes fórmulas:

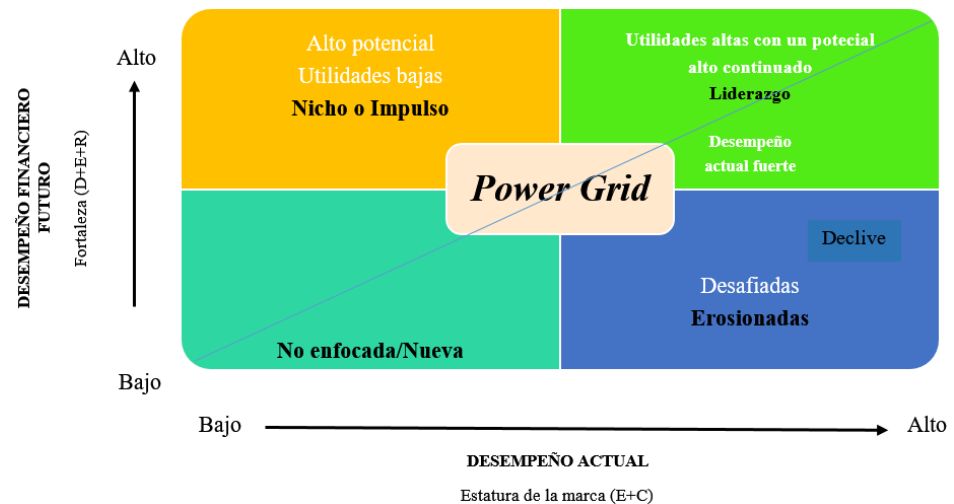
- Fortaleza de la marca= Diferenciación +Energía -Relevancia
- Estatura de la marca = Estima + Conocimiento

**Tabla 4: Modelo Encuesta de Posicionamiento de la Marca**

<b>INSTRUCCIONES: En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones, valorando de 1 al 10, donde 1 significa ‘en desacuerdo’ y 10 significa ‘de acuerdo’</b>		
<b>PREGUNTAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
La marca X es innovadora en comparación a sus competidores (Diferenciación)		
La marca X le satisface las necesidades futuras del consumidor (Energía)		
La marca X es necesaria para satisfacer sus necesidades (Relevancia)		
Considera que ha tenido buenas experiencias con la Marca X al comprar su servicio o producto (Estima)		
Sabe qué productos o servicios brinda la marca X (Conocimiento)		

**Fuente:** (Lane Keller, 2008, pág. 394)

Se presenta una herramienta para medir las cinco variables del posicionamiento de la marca, en donde se calificarán cada una de las preguntas y también se asignará una ponderación a cada variable, según la importancia que poseen en la empresa estudiada y luego se ubicará en su respectivo posicionamiento dentro de la matriz *Power Grid*, que representa las etapas en el ciclo de desarrollo de la marca.



**Figura 15: Power Grid de BAV**

**Fuente:** (Lane Keller, 2008, pág. 395)

#### 1.3.2.6 Fidelidad de la Marca

González (2012) hace énfasis en que la fidelidad de la marca depende de algunos factores racionales, emocionales, conscientes e inconscientes, cuyos comportamientos caracterizan las motivaciones de compra e impulsan la frecuencia y la continuidad de compra.

La fidelidad de la marca para el consumidor es el bajo costo que tiene encontrar un producto o servicio que cumpla con sus expectativas, para la organización es otra perspectiva diferente, un índice de la competitividad, junto con la rentabilidad a largo plazo. González (2012).

Manifiesta el autor González (2012) que existen algunos beneficios para la organización con la fidelización de los clientes como son:

- Reduce los costos de captación de nuevos clientes.

- Hay un alto nivel de confianza de los clientes en las promesas de la marca.
- Los clientes fidelizados ven a la marca como la única solución a sus problemas de consumo y satisfacción de sus necesidades.
- Reduce los costes de servicio.
- Estarán abiertos a nuevos y distintos canales de distribución.

Sin duda, la fidelidad de la marca nace de un sólido vínculo emocional que los consumidores mantienen con la marca; muchas veces la fidelidad surge de la funcionalidad de simbolismo, porque la mayoría de empresas usan las imágenes para representar los atributos que esta tiene y representa. González (2012).

La fidelidad hacia la marca se origina del posicionamiento logrado en el mercado, a partir de la imagen y consciencia de marca que tenga el consumidor, debido a si el cliente percibe de manera correcta lo que representa, tendrá una posición alta en su mente, al momento de comprar. González (2012).

Para González (2012), cómo saber la fidelidad de un cliente a la marca, es tomando en cuenta la satisfacción que obtiene al consumir el producto o servicio, pero no solamente el tener un lindo logo, o descuentos fascinantes

y resultados excelentes, es eso y más, es una experiencia completa, que abarca todos estos elementos y no tiene una fecha de expiración.

Kevin Lane (2008) presenta algunas preguntas directrices, que se utilizan para medir la fidelidad de la marca:

LISTA DE PREGUNTAS DIRECTRICES	
1.	¿Cuándo tiene un requerimiento de capacitación a qué empresa compra?
2.	¿Qué empresa compró un curso de capacitación la última vez?
3.	¿Qué empresa de servicios de capacitación comprará un curso la próxima vez?
4.	¿Qué empresas de capacitación consideró como opción para comprar un curso?
5.	Si la empresa no hubiera tenido ese curso en el tiempo que quería, ¿qué habría hecho usted, esperar, ir a otra empresa? y si así fuera, ¿cuál sería?

**Figura 16: Preguntas Directrices para medir la lealtad de la marca**

**Fuente:** (Lane Keller, 2008, pág. 386)

#### 1.3.2.7 Capital de la marca

También conocido como *Brand Equity*, es “el valor positivo o negativo que una marca añade a los productos o servicios de una organización”.

González (2012)

González (2012) define que el capital de una marca se forma de las expectativas y asociaciones que los seres humanos crean, ya sea de un producto o servicio, e incluso de una organización en general. Es un

componente intangible, que conduce a los consumidores a escoger una determinada marca, de una gama de ofertas en mercados similares.

De acuerdo con el autor González (2012), el capital de la marca explica la razón por la cual una marca es más popular que otra, esto se mide por el valor que posee y se analiza desde dos perspectivas: la del consumidor y la organización.



**Figura 17: Valor de la marca según el consumidor y la empresa**

**Fuente:** (González, 2012)

Para medir el capital de la marca de forma correcta, es el uso adecuado de los siguientes indicadores que el autor *Lane* (2008) y *Salinas* (2009) expresan.





**Figura 18: Indicadores del capital de la marca**

**Fuente:** (Lane Keller, 2008, pág. 424) y (Salinas, 2009, pág. 41)

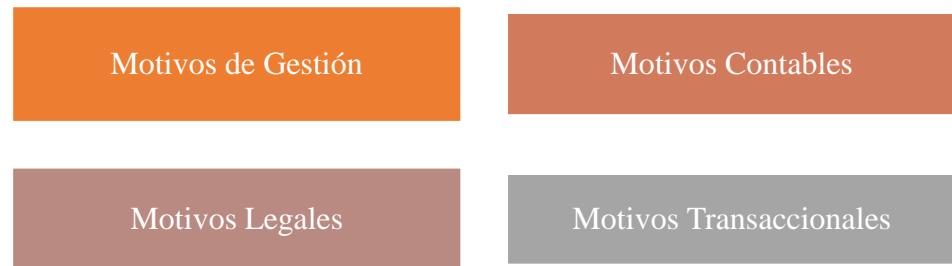
Hay que tener claro, que al hablar de capital de la marca, no se refiera al valor de la marca, son términos muy diferentes dentro de la gestión de *branding*, cuando se refiere al capital de la marca son indicadores del desempeño, que no pueden interpretarse en datos monetarios y que provienen de las percepciones del consumidor. Salinas (2009).

Mientras que en el valor de la marca son términos absolutos que se establecen en el uso económico y el poder de la marca en su público objetivo. González (2012).

#### 1.3.2.8 Valoración de la marca

“El valor de la marca es el proceso mediante el cual se determina el valor económico de una marca o una cartera de marcas” (Salinas, 2009, pág. 40).

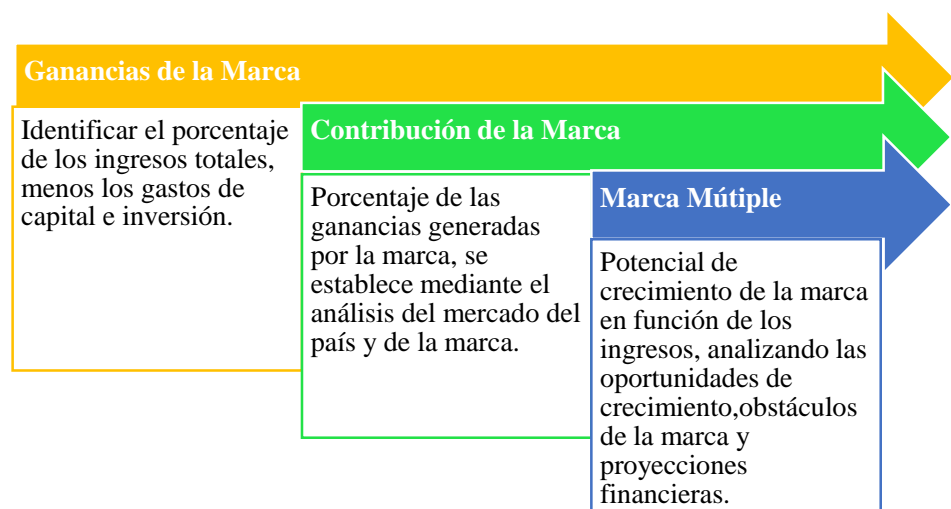
Salinas (2009) menciona cuatro motivos por qué una empresa quiere saber el valor de su marca, éstos son:



**Figura 19: Motivos del valor de la marca**

**Fuente:** (Salinas, 2009)

Según *Millward Brown*, agencia de *marketing* de valor, el método para calcular el valor de la marca es:



**Figura 20: Medición del valor de la marca**

**Fuente:** (Gómez Hernández, 2011)

El valor de la marca es el resultado final de todas las herramientas mencionadas, para la creación de la gestión de *branding*, dentro de una organización.

## **2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE BTK**

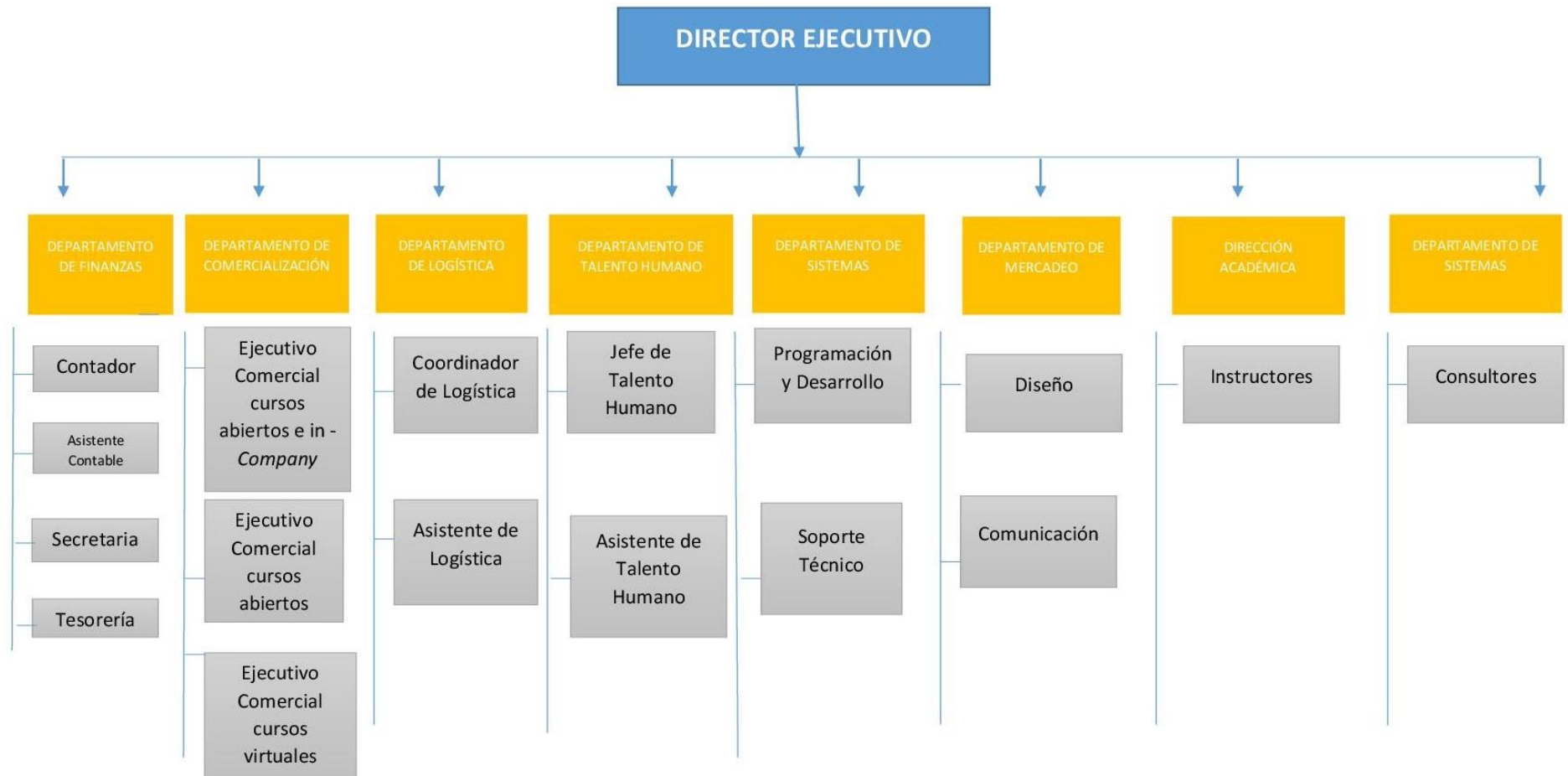
### **2.1 ANÁLISIS INTERNO**

#### **2.1.1 Antecedentes de la empresa**

BTK es una empresa creada en el año 2005, en la ciudad de Quito; orientada a brindar servicios de entrenamiento y consultoría gerencial, dirigidos a desarrollar el potencial de las personas, equipos y sistemas organizacionales. La compañía es el proveedor exclusivo de entrenamiento en Ecuador de programas de Rita *Mulcahy*, la autora más leída en el mundo, en el área de gerencia de proyectos (Empresa de estudio, 2015) y (Pm Exam Lessons Learned, 2015)

BTK está conformada por un equipo multidisciplinario, con experiencia gerencial en capital humano e intelectual. Cuenta con un portafolio de más de 200 temas y superior a 100 facilitadores locales e internacionales, que combinan experiencia y educación sólida, permitiendo brindar soluciones integrales, innovadoras y alineadas, con mejores prácticas internacionales, por industria o área de gestión en una empresa. (Empresa de estudio, 2015).

### 2.1.2 Organigrama de la empresa



**Figura 21: Organigrama de la empresa**

**Fuente:** Empresa de Estudio, 2015

La empresa cuenta con un organigrama simple, motivo por el cual se realizó una propuesta; cuenta con 8 departamentos de funcionamiento de las operaciones, cada una con sus respectivos operadores, donde indica de manera más clara la estructura organizativa de la empresa de estudio.

### 2.1.3 Misión

A solid orange rectangular box containing the mission statement in white text.

Mejorar consistentemente el desempeño de equipos, individuos y organizaciones.

**Figura 22: Misión de BTK**

**Fuente:** Empresa de estudio, 2015

La compañía ya tenía establecida su misión, posee dos de los factores principales: El primero, hace referencia a la definición de la actividad de negocio. El segundo comprende el público objetivo; sin embargo, le falta mencionar los factores diferenciales, en relación con sus competidores.

### 2.1.4 Visión

A solid blue rectangular box containing the vision statement in white text.

Proveedor latinoamericano, líder de soluciones de mejora del desempeño.

**Figura 23: Visión de BTK**

**Fuente:** Empresa de estudio, 2015

La empresa cuenta con una visión definida, que establece la meta por alcanzar en el futuro, es realista y alcanzable; también tiene un carácter inspirador para motivar al personal, en términos de propiciar su identificación e involucramiento con la compañía.

### 2.1.5 Valores

- **Investigación:** BTK se compromete a actualizar constantemente su información hacia nuevos conocimientos, herramientas y métodos existentes para cada uno de los temas de capacitación que brinde (Empresa de Estudio, 2015).
- **Innovación:** La empresa busca un cambio que introduce novedades en cada uno de sus servicios y crea una oferta viable, nueva, de acuerdo a un contexto y tiempo específico, creando valor (Empresa de Estudio, 2015).
- **Calidad:** La organización contará con instalaciones en buen estado, la presentación del personal será impecable y contará con equipos de alto rendimiento, además de entregar correcta y oportunamente el servicio acordado (Empresa de Estudio, 2015).
- **Emprendimiento:** Asumirá riesgos económicos e invertirá en recursos, necesarios para poder brindar un servicio, que se adapte a las oportunidades del mercado (Empresa de Estudio, 2015).

- **Sinergia:** Lograr interacciones entre los integrantes de BTK, para generar un valor agregado, cumpliendo los objetivos propuestos, gracias a que sigue una dirección común (Empresa de Estudio, 2015).
- **Resultados:** Conseguir los objetivos de la empresa, a través de las acciones que se deben llevar al cabo, manteniendo un buen ambiente laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten, para alcanzar los objetivos y sus resultados respectivos (Empresa de Estudio, 2015).

Los valores de una empresa son importantes, de ellos depende el comportamiento de la misma; crear sus valores es parte de la estrategia de la organización. La empresa de estudio ya tenía establecido sus valores, acordes a la identidad de la empresa, que es el entrenamiento de equipos, individuos y organizaciones, que ayudan a posicionar su cultura empresarial.

### 2.1.6 Presentación de Portafolio de Servicios



**Figura 24: Cursos de Capacitación**

**Fuente:** (Empresa de estudio, 2015)

La empresa cuenta con una variedad de temas de capacitación, en diferentes áreas, tanto como cursos abiertos e *in company*. Al observar en la Figura 24, se encuentran algunos de los cursos programados; sin embargo, existen otras temáticas enfocadas en los requerimientos específicos de los clientes corporativos.



### 2.1.7 Análisis de la importancia y participación de los productos

La importancia de los servicios de la empresa, objeto de estudio, es grande, debido que a través de ellos se puede saber qué tipo de portafolio presentarán para el siguiente mes o incluso el año, para así proyectar mejor sus ventas. Se analizó 10 cursos de capacitación en modalidad abierta e *in- company*, con las ventas más significativas en el periodo de enero a diciembre del 2015.

A continuación, se presenta la tabla de participación de los cursos, donde se calificó su participación del 0,05 al 10 (10 como la participación más alta). Los nombres de los cursos son ficticios por solicitud de la empresa de estudio, para mantener esa información interna privada.

**Tabla 5: Participación de los cursos modalidad abierto**

CURSOS DE CAPACITACIÓN	APORTE	PARTICIPACIÓN DE MERCADO												
		0,05	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	2	3	4	5	10
BOK	34%													
Herra	1%													
Meto	3%													
Prepa	41%													
Gesti	4%													
Ágil	4%													
Nece	2%													
Talen	7%													
FOR	4%													
Coach	0,5%													
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>													

**Fuente:** Empresa de estudio, 2015

BTK siempre debe considerar en su portafolio de servicios, los cursos de BOK y Prepa, porque tienen una gran participación en el mercado y las ventas se mantendrán altas. En cuanto a los otros cursos, no representan mucha participación en su mayoría, motivo por el cual la empresa debe estudiar si es rentable mantenerlos como cursos abiertos o innovar en otros temas de capacitación.

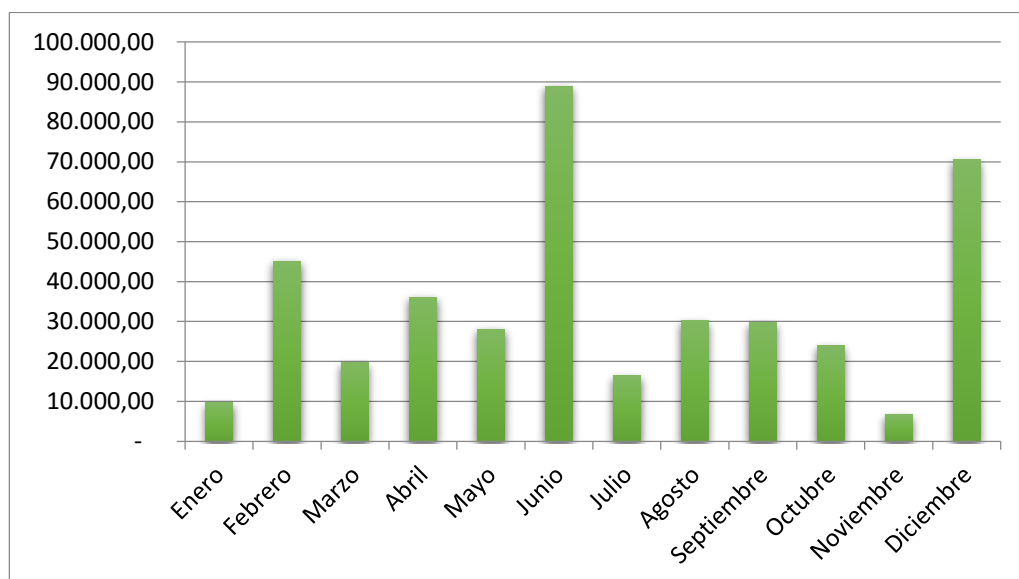
**Tabla 6: Participación de los cursos modalidad *In- Company***

CURSOS DE CAPACITACIÓN	APORTE	PARTICIPACIÓN DE MERCADO												
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	1	2	3	4	10
BOK	36%													
Prepa	18%													
Adsub	14%													
Compe	8%													
Acolat	7%													
Ágil	4%													
Confi	4%													
Evaplan	4%													
Hadi	4%													
Gesti	3%													
TOTAL	100%													

**Fuente:** Empresa de estudio, 2015

Dentro de los cursos de capacitación con mayor participación se encuentran nuevamente BOK y Prepa, con una participación mayor a los otros temas, reflejando que es una capacitación rentable para la organización, además tiene una demanda creciente, debido que los cursos *in- company* se realizan para grupos entre 15 a 25 participantes en promedio. También se considera que Adsub tiene una participación de mercado notable, BTK debe considerar estos temas dentro de su portafolio de servicios.

### 2.1.8 Ventas del Año 2015



**Figura 25: Ventas de capacitación mensuales de enero a diciembre del año 2015**

**Fuente:** Empresa de estudio, 2015.

BTK tiene ventas estacionales, en ciertos meses las ventas tienden a subir y en otros bajan; siguen un patrón predecible, donde la empresa sabe en qué meses debe aprovechar la mayor demanda de servicios de capacitación, aunque con la situación económica que atraviesa este año el país, ha sido difícil para la empresa seguir un patrón como los años anteriores.

### 2.1.9 Factores Claves del Éxito

A partir del análisis del apartado figura de matriz EFI, en función a una entrevista sostenida con el Director Ejecutivo de la compañía objeto de estudio (Anexo 1), se concluye que factores claves del éxito son las siguientes fortalezas:

- Cuenta con instructores locales e internacionales, de alto nivel y certificados.
- Portafolio de servicios diverso en capacitación y consultoría.
- Tiene 9 años de experiencia, con diferentes empresas del país.
- Personal con experiencia en el giro de negocio.
- Programas de capacitación a la medida.

#### **2.1.10 Segmentos: grupo objetivo (*B2B*)**

BTK tiene un tipo de perfil de consumo *Business to business*, porque su servicio está dirigido directamente a otras empresas corporativas, de diferentes actividades económicas, como las siguientes:

- Energía, Petróleo & Gas
- Ingeniería, Construcción
- Telecomunicaciones
- Electricidad
- Educación
- Financiero, Banca & Seguros
- Consumo Masivo
- Tecnología, Sistemas, Computación

- Industrial
- ONG
- Farmacéutica
- Medios, Comunicación
- Logística
- Aerolíneas
- Alimentos
- Consultoría & Servicios
- Gobierno
- Comercial
- Hotelería y Turismo
- Automotriz

### 2.1.11 Análisis Matriz EFI

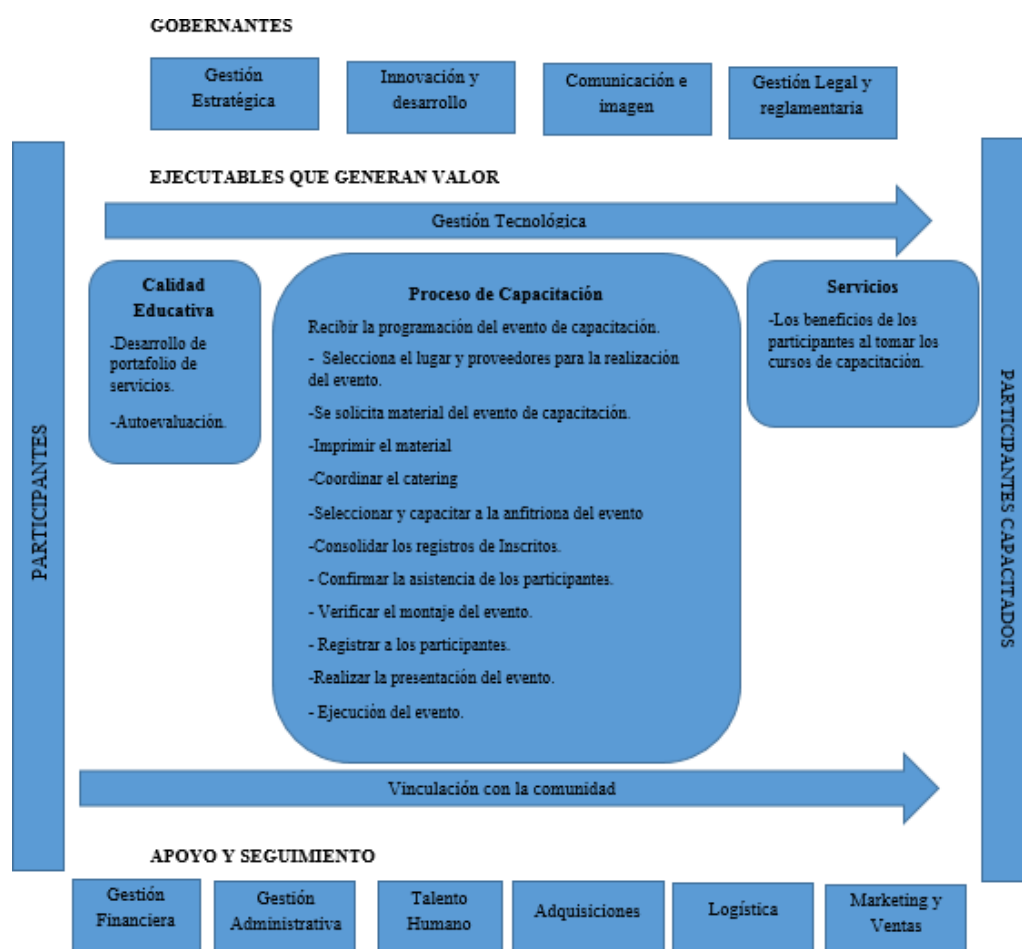
**Tabla 7: Matriz EFI**

Fortalezas Internas	Valor	Calif.	Valor Ponderado
Tiene alianzas estratégicas con otras organizaciones	0.0458	4	0.1830
Portafolio de servicios diverso en capacitación y consultoría	0.0980	4	0.3922
Tiene 9 años de experiencia, con diferentes empresas del país	0.0850	4	0.3399
Cuenta con instructores locales e internacionales de alto nivel y certificados	0.1111	4	0.4444
Programas de capacitación a la medida	0.0588	4	0.2353
Sinergia entre sus dos unidades de negocio	0.0196	3	0.0588
Ofrece certificaciones internacionales	0.0327	4	0.1307
Alto posicionamiento del producto de Gestión de Proyectos	0.0392	4	0.1569
Portafolio de productos de marcas internacionalmente reconocidas	0.0523	4	0.2092
Capacidad de integrar soluciones combinando los productos	0.0261	3	0.0784
Personal con experiencia en el giro de negocio	0.0719	4	0.2876
<b>DEBILIDADES INTERNAS</b>			
Falta de capital de trabajo para cubrir las NOF (necesidades operativas de fondos).	0.1046	1	0.1046
Falta de infraestructura tecnológica- CRM	0.0654	1	0.0654
Fuerza de ventas insuficiente por región	0.0131	2	0.0261
No posee una gran capacidad de aulas y espacio de infraestructura con estándares internacionales.	0.0065	2	0.0131
Ausencia de un departamento de Marketing	0.0915	1	0.0915
Compromiso de la fuerza de ventas	0.0784	1	0.0784
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.90</b>

**Fuente:** Empresa de estudio, 2015

La posición estratégica, interna y general de la empresa de estudio es fuerte, ya que la suma total del valor ponderado es mayor al promedio de 2.5, con la obtención de un 2.90. Como se observa, una de las fortalezas fuertes de la organización, son sus instructores de alto nivel, su diversidad de portafolio de servicios, su experiencia laboral dentro del segmento de capacitaciones; sus mayores debilidades son la falta de capital de trabajo, la ausencia de una estructura tecnológica y que no se haya creado un departamento de marketing.

### 2.1.12 Mapa de Procesos



**Figura 26: Mapa de Procesos**

**Fuente:** Empresa de estudio, 2015

Se estructuró el mapa de procesos de la empresa objeto de estudio, donde se puede observar su funcionamiento, desde cada paso que realiza dentro de sus actividades, permitiendo a la empresa tener una guía, para poder lograr los resultados planteados.

### 2.1.13 Activos de *Marketing* de la empresa

**Tabla 8: Análisis de los activos de *Marketing***

ACTIVOS	Muy Fuerte	Fuerte	Medio	Débil	Muy débil
Marca registrada en el IEPI.		X			
Marca de productos con alto posicionamiento en segmentos profesionales.			X		
Distribución de los servicios de capacitación			X		
Lealtad de los clientes			X		
Instructores, materiales y <i>catering</i>		X			
Clientela		X			
Tecnología de centro de contactos digital, estrategia de <i>marketing</i> digital, centro de documentación, plataformas virtuales de educación, simuladores educativos virtuales, software de proyectos.			X		

**Fuente:** Instrumentos de análisis del *marketing* estratégico por *Marketing Publishing*, 2007.

Uno de los activos fuertes de BTK, es que su marca está registrada en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI), organismo estatal que protege las creaciones de la mente de los cuidados, donde tiene el derecho exclusivo de utilizar su marca y tomar acciones legales contra infractores. En el valor de participación, es medio, ya que existe gran competencia, pero tiene la ventaja



competitiva de su larga experiencia con empresas de diferentes actividades económicas y exclusividad de productos de capacitación.

BTK, tiene un valor de distribución medio, porque todos sus servicios no llegan de manera eficaz y económica a todo el país, por diversos motivos como son los costos altos y el acceso difícil al momento de enviar información a todas las empresas existentes. En cuanto a la lealtad, es considerada por la empresa como media, porque los consumidores pueden cambiar fácilmente de marca, debido a que existen muchos competidores. En la relación con los proveedores, es fuerte; existen contratos de exclusividad con los instructores y la organización también tiene exclusividad de metodologías, marcas internacionales y excelentes opciones de *catering*.

La clientela es fuerte, BTK tiene relaciones estables con sus clientes, porque ofrece productos idóneos y un servicio eficiente. A pesar de la competencia, tienen clientes que siempre los prefieren, por sus capacitaciones de alto nivel; en lo que respecta al valor de la tecnología, la empresa no cuenta con la infraestructura tecnológica necesaria como un sistema de *CRM*.

### 2.1.14 Identificación de la Fuerza Motriz de la empresa

**Tabla 9: Fuerza Motriz BTK**

<b>PREGUNTAS CLAVES</b>	<b>RESPUESTA DIRECTOR EJECUTIVO DE LA EMPRESA</b>
<b>¿Cuál es el factor que más ha variado en la empresa y que le ha permitido alcanzar el éxito actual?</b>	El portafolio de productos, abrir nuevos temas ayudando a incrementar los ingresos, penetración de mercado y participación de bolsillo con los clientes.
<b>¿Cuál es el factor que más se asocia con el éxito de la empresa?</b>	Calidad de los instructores, porque determina el 90 % de la satisfacción del cliente.
<b>¿Cuál es el factor cuyo aporte a la situación actual de la empresa es mucho mayor que los demás?</b>	Crecimiento de Fuerza de ventas, ya que ha llegado a mayor cantidad de empresas.
<b>¿Cuál es el factor que, por efectos colaterales, ha producido mayor impacto acumulado en los demás factores?</b>	El capital de trabajo ha influido de manera adicional en la capacidad de operación en general

**Fuente:** (Marketing Publishing, 2007, pág. 31) y entrevista con el director ejecutivo de la empresa objeto de estudio.

La fuerza motriz está orientada a conducir al logro de los objetivos; una de las fuerzas que BTK utiliza es la capacidad de innovación. El portafolio de servicios contiene nuevos temas, que satisfacen las necesidades de capacitaciones actuales y futuras de las empresas.

### 2.1.15 Análisis interno de recursos y capacidades

**Tabla 10: Análisis Interno de recursos y capacidades**

MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO DE RECURSOS Y CAPACIDADES			
Escasez	¿Posee la empresa ese recurso?		
	1= no posee 2=posee pero faltan mejoras 3= posee		
Relevancia	¿Es útil para ofrecer un producto o servicio con atributos que sean valorados por los clientes?		
	1= sin utilidad 2 = moderada utilidad 3 = alta utilidad		
	Escasez E	Relevancia R	Valoración estratégica (E * R)
<b>Recursos físicos y capacidad de operaciones</b>			
Infraestructura física	2	3	6
Rapidez en el servicio	2	3	6
Limpieza en las instalaciones	3	3	9
Infraestructura informática	2	3	6
Material para los cursos	3	3	9
Economías de escala en el aprovisionamiento de los servicios	2	2	4
<b>Recursos y capacidad financiera</b>			
Disponibilidad de capital	2	3	6
Acceso a fuentes de financiamiento	2	2	4
Capacidad de flujo de efectivo	2	3	6
Inversiones financieras	0	2	0
<b>Recursos humanos y capacidad del personal</b>			
Capacidad de trabajo en equipo	2	3	6
Capacidad de aprendizaje	2	3	6
Experiencia del personal	3	3	9
Empleados comprometidos	2	3	6
Disponibilidad de personal especializado	2	3	6
<b>Recursos y capacidad tecnológica</b>			
Acceso a nuevas tecnologías	0	3	0
Capacidad de adopción de tecnologías externas	0	3	0
Infraestructura tecnológica	2	3	6
<b>Recursos y capacidad organizativa</b>			
Tipo de estructura organizativa	2	3	6
Capital relacional	2	3	6
Coordinación interfuncional de servicio al cliente	2	3	6
Flexibilidad de respuesta	2	3	6
<b>Recursos y capacidad comercial</b>			
Imagen de marca	2	3	6
Capacidad de conocimiento de mercado	2	3	6
Calidad y variedad de servicios	2	3	6
Capacidad del equipo de ventas	2	3	6
Eficacia en la fijación de tarifas	2	3	6
Eficacia en la promoción y publicidad	2	3	6
Capacidad de innovación	2	3	6

**Fuente:** Empresa de estudio, 2015

BTK tiene recursos físicos y capacidad de operaciones apropiados para una empresa que ofrece servicios de capacitación y consultoría gerencial, cuenta con una infraestructura física apropiada donde se manejan los departamentos administrativo, contable, informático y diseño gráfico; además, de contar con aulas y comedor para dictar los cursos y ofrecer el servicio de *catering*. El Director Ejecutivo le gustaría ampliar la capacidad física para incorporar nuevos

departamentos y tener la capacidad para una mayor demanda de realización de cursos.

La rapidez en el servicio es buena, satisface la necesidad del cliente en un tiempo apropiado, este servicio puede mejorar con la utilización de plataformas y sistemas informáticos; que aportan a una mayor agilidad. La empresa objeto de estudio cuenta con el sistema contable *Win Afin*, no tiene ningún otro sistema que ayude en otros departamentos, como es el comercial.

Los recursos y capacidad financiera de BTK, ha tenido ciertos cambios debido a la crisis a traviesa por el Ecuador en el año 2015 y 2016, las empresas y personas naturales no cuentan con un mismo presupuesto establecido para el área de capacitación; se redujeron en un gran porcentaje sobre todo en el sector público.

Los recursos humanos y capacidad del personal son buenos por la experiencia en el área de capacitación, una fortaleza muy fuerte en BTK; todavía tiene que mejorar en aspectos como trabajo en equipo, el compromiso de los empleados con su trabajo, métodos que ayuden a una mejor comprensión de la información.

BTK tiene recursos tecnológicos, ayudan a la agilidad y desarrollo adecuado de las actividades de la empresa, en este momento es difícil tener nuevas tecnologías por la situación económica del país, que ha afectado a la capacidad económica de la empresa; además, el acceso a tecnologías fuera del país tiene impuestos elevados.

La capacidad organizativa es buena en su capital relacional, BTK ha logrado tener relaciones estratégicas con proveedores clave, distribuidores y clientes, adicionalmente de brindar todos los medios posibles y simples para que el cliente pueda tener una respuesta inmediata. Las asesoras comerciales trabajan para no solo vender un servicio, sino crear una relación duradera con el cliente.

Los recursos y capacidad comercial de BTK es buena, se debe trabajar en ciertos aspectos como conocer mejor el mercado, la empresa objeto de estudio no llega a todas las empresas del Ecuador, sobretodo debe enfocarse en organizaciones ubicadas en provincias. La capacidad de innovación es la más fuerte en este área, BTK siempre incluye nuevos temas y certificaciones en su calendario de capacitación; la imagen de marca está estructurada y ha tomado una buena dirección, aunque debe trabajar en ciertos aspectos como la comunicación e implementación correcta de la publicidad y estrategias.

## 2.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

### 2.2.1 Matriz EFE

**Tabla 11: Oportunidades y Amenazas de la empresa**

MATRIZ EFE			
Oportunidades	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Demanda permanente de capacitaciones	0.1000	3	0.3000
Requerimientos de capacitación de parte del sector público y privado	0.0947	3	0.2842
Demanda de certificaciones internacionales	0.0421	4	0.1684
Demanda de automatización de procesos de gestión	0.0316	3	0.0947
Redes sociales como espacio para hacer publicidad, promoción y ventas	0.0789	3	0.2368
Tendencias, innovación y gestión de cambio disparan requerimientos de capacitación	0.0842	4	0.3368
Mejoramiento de la conectividad de Internet impulsa el uso de productos de capacitación virtual	0.0053	4	0.0211
Las empresas tienen un plan de capacitación para apoyar su estratégica	0.0895	3	0.2684
Requerimientos legales en áreas profesionales	0.0158	3	0.0474
Tendencias de las empresas de estandarizar sus operaciones	0.0474	3	0.1421
AMENAZAS			
Existe gran competencia local e internacional en el mercado de entrenamiento corporativo.	0.0526	2	0.1053
Barreras de entrada son bajas	0.0211	2	0.0421
Ciclo de Vida corto de los productos	0.0579	3	0.1737
Concebir la capacitación como un producto de precio y no de calidad	0.0368	3	0.1105
Crisis Económica que vive el país, al reducir el personal y presupuesto para capacitaciones	0.0632	2	0.1263
La cultura latinoamericana está acostumbrada a un aprendizaje presencial y no virtual	0.0105	2	0.0211
Las empresas optan por capacitaciones internas por falta de presupuesto	0.0263	3	0.0789
Los costos de servicios de logística, instructores y arriendo de instalaciones son elevados	0.0737	3	0.2211
El poder de negociación del comprador corporativo	0.0684	2	0.1368
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.92</b>

**Fuente:** Empresa de estudio, 2015

El total ponderado de la organización es de 2.92 por encima del promedio de 2.5, lo cual indica que tiene estrategias que capitalizan las oportunidades y evitan amenazas. Como se observa, una de las oportunidades con más peso, es la tendencia de innovación y gestión de cambio de los requerimientos de capacitación, donde la empresa utiliza una estrategia eficiente, con una calificación de 4; otra oportunidad se encuentra en la demanda permanente de capacitaciones en las empresas. BTK puede aprovechar esta oportunidad para poder evitar caer en la amenaza de la crisis económica que está atravesando el país, poder incrementar sus ventas y asumir también los costos elevados implicados en el funcionamiento de la empresa.

## **2.2.2 Categoría de participantes y fuerzas competitivas**

### **2.2.2.1 Competencia- rivalidad interna**

Dentro del mercado de entrenamiento corporativo existen varios competidores, pero entre los que son más influyentes se encuentran (Empresa de estudio, 2015). Por solicitud de la empresa de estudio se utilizaron nombres ficticios.

- TVC
- TEP
- LAGÓN
- CAP
- NEAI

- ZONS
- MARA
- DERES
- NICA
- NEDA
- RAE
- POLE
- FEROS
- PESE
- RID

No hay un competidor principal para la empresa, pues existen competidores que son en servicios determinados, motivo por el cual todos cumplen una importancia en rivalidad. En la siguiente tabla, se observa la clasificación de cada competidor por servicio, según el criterio de su Director Ejecutivo.

**Tabla 12: Competidores por servicio de capacitación**

Dirección de Proyectos	Cursos Virtuales	Administrativos	Técnicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TVC</li> <li>• LAGÓN</li> <li>• POLE</li> <li>• TEP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DERES</li> <li>• PESE</li> <li>• NICA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TVC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RAE</li> <li>• ZONS</li> </ul>

**Fuente:** Empresa de estudio, 2015



### 2.2.2.2 Competidores Potenciales

Economía de Escala	Curva de Experiencia	Diferenciación	Política Gubernamental	Inversión de Capital
<ul style="list-style-type: none"> <li>La economía de escala no es un factor para ingresar a la industria de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el mercado de capacitación, se debe contar con instalaciones propias para realizar los cursos y ahorrar en tiempo y costos. Los procesos de negociación son documentados y estandarizados. El <i>catering</i> de un tercero a un costo competitivo, diseño e impresión de documentos con equipos propios y contar con una herramienta de email <i>marketing</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es un mercado muy competitivo y con barreras de ingreso fáciles. Las empresas deben contar con diferenciación, en su portafolio de servicios, certificaciones, instructores, alianzas estratégicas, fuerza de ventas y capital de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrarse como usuario en la Superintendencia de Compañías</li> <li>Reserva de denominación</li> <li>Constituir una compañía</li> <li>Nombramiento del Representante Legal, inscrito en el Registro Mercantil</li> <li>Obtener número de expediente en la Superintendencia de Compañías</li> <li>Registro Unico de contribuyente (RUC)</li> <li>Sacar una cuenta bancaria de la empresa de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para una compañía anónima el monto mínimo es \$ 800,00 USD y para una compañía limitada \$400,00 USD.</li> </ul>

**Figura 27: Factores de Amenaza de nuevos competidores**

**Fuente:** Empresa de Estudio, 2015 y Superintendencia de Compañías, 2015

Las barreras de entrada en la industria de capacitación son bajas para los nuevos competidores, como vemos en la figura de arriba, no existen factores que impidan el ingreso fácil. Lo complicado no es ingresar, sino mantenerse y posicionarse.

### 2.2.2.3 Productos Sustitutos

Existen varios sustitutos de empresas de capacitaciones, como los que se mencionaron en la siguiente figura, que ofrecen servicios similares a un costo muy bajo o gratis.

#### Disponibilidad de Sustitutos

- Uno de los grandes sustitutos son los cursos que ofrece la empresa *Mooc*, instructores particulares, universidades locales o internacionales con ofertas de educación continua o posgrado.

#### Precio relativo entre el producto sustituto y el relativo

- 25% sobre la mediana de los productos sustitutos.

#### Nivel percibido de diferenciación

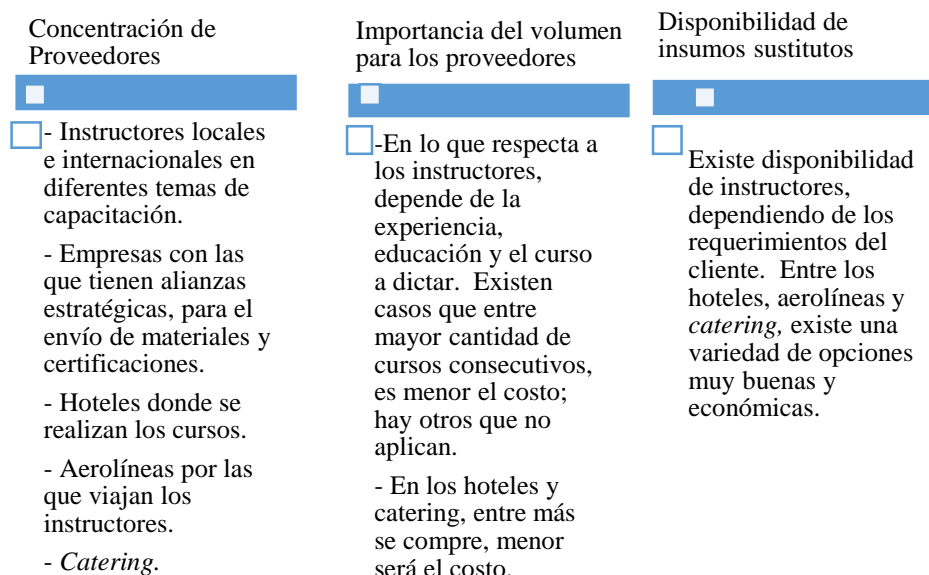
- Calidad por estándares de los contenidos y prestigio de las marcas asociadas, el precio del valor, mayor grado y garantía de certificaciones.

### Figura 28: Análisis Productos sustitutos de BTK

**Fuente:** Empresa de Estudio, 2015

La diferencia es la calidad de los contenidos, instructores y certificaciones reconocidas.

#### 2.2.2.4 Proveedores- poder negociación



### Figura 29: Análisis Proveedores

**Fuente:** Empresa de Estudio, 2015

El poder de negociación de los proveedores es moderado, en lo que respecta a instructores, materiales y certificaciones exclusivas, es difícil encontrar la misma calidad, dependiendo del segmento de capacitación. En el caso de hoteles, aerolíneas y *catering*, el poder baja; hay diversas opciones, buenas, que cumplen con las expectativas de la empresa.

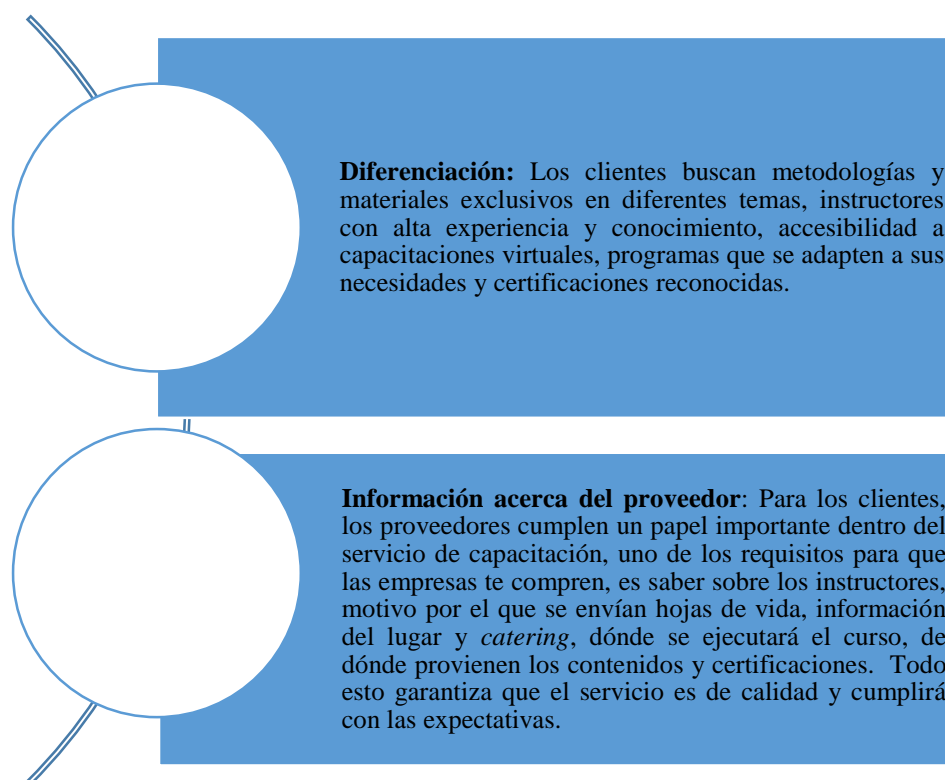
#### 2.2.2.5 Clientes- poder negociación

En la Tabla 13 se encuentran las empresas grandes, medianas y pequeñas que han participado en los programas de capacitación; pertenecen a distintas actividades económicas, pero todas buscan el mismo estándar de calidad, con instructores preparados, materiales exclusivos, certificaciones reconocidas en el país e internacionalmente.

**Tabla 13: Clientes**

CLIENTES			
Energía, Petróleo & Gas	Electricidad	Tecnología, sistemas, computación	Alimentos
AGIP OIL	Empresa Eléctrica Quito S.A.	TATA CONSULTANCY SERVICES	DOLE
REPSOL YPF	Termoesmeraldas	COBISCORP	REYBANPAC
Petroamazonas	Hidropaute	Gestorinc	Ecuajugos
SIPEC	Transelectric	Megamicro	
Ingeniería, Construcción	Telecomunicaciones	Educación	Financiero, Banca & Seguros
Semisud	Telefónica	ESPE	BID- Banco Interamericano de Desarrollo
Sein S.A.	Claro	PUCE Quito	Banco Central
Sedemi	Tecemovil	Escuela Politécnica del Ecuador	Diners Club
Smartpro	Interactive	Universidad Técnica Particular de Loja	BIESS
Consumo masivo	Industrial	ONG	Farmacéutica
Kraft Foods Ecuador	Plásticos Dalmau	Proyecto Pronorte	Pfizer
Yanbal	PANASA	Prolocal	Glaxosmithline
Quifatex	Indurama	Quito Lindo	Bristol Myers Squib
Deprati	Pinturas Cóndor	Programa Mundial de Alimentos	
Medios & Comunicación	Consultoría & Servicios	Gobierno	Comercial
Radio Forever	Entrix	Superintendencia de Bancos y Seguros	Casa Torres Rosello
HCJB	Geomangement	EMAAP	
	Consultora Florluc	Armada del Ecuador	
	Cotecna	Ilustre Municipio de Riobamba	
Hotelería y Turismo	Automotriz	Logística	Aerolínea
Rolf Wittmer Turismo Galápagos	General Motors-OB	DHL	LAN Ecuador
Timesharing	KIA		
Enchanted Expeditions	Vallejo Araujo		
Luna Run Tun			

**Fuente:** Empresa de Estudio, 2015



**Figura 30: Análisis de los clientes**

**Fuente:** Empresa de Estudio, 2015

El poder de negociación de los clientes es alta, tienen una gran cantidad de opciones para escoger la mejor propuesta, según el presupuesto que le convenga, contenido del curso, instructor y certificaciones.

### 2.2.3 Motivaciones de Compra

Ramírez (2013), expresa que la motivación de compra, es la fuerza que provoca al consumidor adquiera un producto o servicio. Las necesidades pueden nacer de diferentes motivaciones.

**Tabla 14: Motivaciones de Compra**

MOTIVACIÓN	ANÁLISIS
<b>MODA:</b> El deseo de renovación, de tener siempre lo nuevo.	Las empresas y personas naturales siempre quieren renovar en nuevas capacitaciones y certificaciones internacionales, BTK impulsa esta motivación de compra al tener convenios exclusivos.
<b>INTERÉS:</b> puede ser ahorrrativo, por la calidad, un producto que dure largo tiempo.	Las empresas y personas naturales se centran mucho en esta motivación, al enfocarse en un servicio de buen precio y calidad. BTK busca equilibrar un precio elevado pero ahorrrativo por la calidad.
<b>COMODIDAD:</b> facilidad de manejo, bienestar, no tener pérdida de tiempo.	BTK ofrece cursos virtuales en su plataforma de <i>skillsoft</i> , donde busca la comodidad del cliente al ofrecerle aprendizaje a un horario y lugar flexible, sin perder tiempo de trabajo.
<b>AFECTO:</b> identificación con la marca, con los valores, y filosofía de la empresa.	BTK cautiva a sus clientes, por su servicio de calidad pero es difícil debido a la alta competencia. En su mayoría los consumidores se fijan en aspectos de precio y calidad sin importar la relación con el asesor o dueño de la empresa de capacitación.
<b>SEGURIDAD:</b> utilidad, duración y garantía.	Una de las motivaciones que influye mucho. BTK da un servicio de calidad, donde el cliente satisfaga sus necesidades siempre con instructores de alto nivel, asesoras con experiencia y certificaciones exclusivas.
<b>ORGULLO:</b> prestigio, vanidad, posición.	Es una de las motivaciones fuertes en el sector de la capacitación, debido a que mientras más se prepare el personal de una empresa o un individuo tendrá un mejor posicionamiento laboralmente. BTK con certificaciones internacionales exclusivas, ha logrado motivar a los consumidores frente a su competencia.

Fuente: (Ramírez, 2013)

#### 2.2.4 Análisis del entorno

Identificar circunstancias que estén ocurriendo o vayan hacerlo en el futuro.

Analizar como afectarían positiva o negativamente a la empresa.

Tabla 15: Análisis del contexto

MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO			
Impacto en el negocio	Este factor representa una oportunidad considerable para el negocio = 3		
	Este factor representa una oportunidad moderada para el negocio = 2		
	Este factor representa una oportunidad limitada para el negocio = 1		
	Este factor representa un riesgo considerable para el negocio = -3		
	Este factor representa un riesgo moderado para el negocio = -2		
	Este factor representa un riesgo limitado para el negocio = -1		
Ocurrencia del evento	Probabilidad ocurrencia		
	0 = No ocurrirá 1 = Si ocurrirá		
	Ocurrencia (Po)	Impacto (I)	Valoración estratégica (Po * I)
<b>Factores económicos</b>			
Incremento de la inflación	1	-2	-2
Aumento de la tasa de desempleo	1	-2	-2
Cambios en los patrones de consumo	1	-2	-2
Aumento de intereses	1	-2	-2
Poder adquisitivo	1	-2	-2
<b>Factores demográficos</b>			
Tamaño del mercado de empresas y personas naturales	1	3	3
Nivel de ingreso de empresas y personas naturales	1	3	3
Localización geográfica de las empresas	1	2	2
Crecimiento de la demanda	1	3	3
<b>Factores socio culturales</b>			
Incremento de competencia laboral	1	3	3
Nivel de conocimiento de nuevas metodologías de capacitación	1	3	3
Demanda de certificaciones de capacitación internacionales	1	3	3
Incremento del uso de la tecnología	1	2	2
Incremento de interés por aprender a través de forma virtual	1	3	3
<b>Factores Políticos</b>			
Estabilidad económica	0	3	0
Cambio en los tipos de gobierno	1	-2	-2
Endeudamiento del gobierno	1	-2	-2
<b>Factores Tecnológicos</b>			
Evolución de la técnicas de capacitación	1	3	3
Nuevas tecnologías de enseñanza	1	3	3
Protección de la propiedad intelectual	1	3	3
<b>Recursos</b>			
Disponibilidad de personal	1	2	2
Disponibilidad de infraestructura	1	3	3
Capacidad intelectual y futura	1	3	3
Disponibilidad de recursos financieros	1	3	3
<b>Legal</b>			
Requerimientos legales en áreas profesionales	1	2	2
Legislación de nuevas leyes	1	2	2

**Fuente:** Empresa de estudio, 2015

Las condiciones económicas en que se encuentra el Ecuador en este año no son las mejores, existen un menor poder adquisitivo, una mayor inflación, la tasa de desempleo aumento; existen más intereses, generando un cambio en los patrones de consumo. BTK se enfrenta a una crisis económica del país, en donde los presupuestos destinados para capacitación de las empresas sobre todo el sector público, no son los mismos valores que años anteriores. Organizaciones y

personas naturales ahora tienen establecido una determinada cantidad de dinero, para gastarlo o invertirlo.

Los factores demográficos, como el tamaño del mercado, es una oportunidad considerable para la empresa objeto de estudio, en el Ecuador existen muchas entidades públicas como privadas y personas naturales que requerirán capacitación. El nivel de ingresos del mercado objetivo de BTK, es una oportunidad considerable, al tratarse de cursos con certificaciones internacionales e instructores de alto nivel; el costo de los cursos será elevado por la calidad de los mismos. El lugar geográfico donde se encuentre las empresas o personas naturales, es una oportunidad moderada, al existir gran competencia sobre todo en ciudades como Quito y Guayaquil, se puede enfocar también en ganar ingresos de clientes de provincias. Finalmente el crecimiento de la demanda será una oportunidad considerable, es la puerta abierta a nuevos ingresos y crecimiento de la empresa.

Los factores socio culturales cumple un papel importante, todos los aspectos analizados en esta área, son claves de oportunidad para BTK, el incremento de la competencia laboral es positivo, impulsa a las empresas a tener personal capacitado, para aumentar la diferenciación y productividad en cada uno de las actividades, esto ha producido que las certificaciones internacionales sean conocidas y solicitadas en el área laboral; al igual de nuevas formas de aprender y recibir capacitación. El aprendizaje virtual ha tomado fuerza, adaptándose a un horario flexible.

Los factores políticos como oportunidad considerable se encuentran la estabilidad económica, aunque en este año el Ecuador no ha sufrido un equilibrio económico, debido al endeudamiento y la falta de dinero provocando un riesgo moderado, no existen inversiones extranjeras ni generación de empleo; los ciudadanos no tienen ingresos para invertir en capacitación. Se ha mantenido el mismo gobierno por años, a pesar de esto, se ha sufrido varios cambios como nuevos intereses y políticas, consideradas como un riesgo moderado.

Los factores tecnológicos, son una oportunidad considerable para la empresa de estudio, en la actualidad existen avances tecnológicos, que aportan a un mejor y rápido aprendizaje, el derecho a la propiedad intelectual, es un factor positivo, al tener convenios con empresas internacionales acerca de sus certificaciones y servicios.

En cuanto a los recursos, es de gran ventaja tener capacidad de personal preparado y comprometido, un espacio bien estructurado para realizar las funciones cotidianas de la empresa, que se encuentren en buenas condiciones; sobretodo generar el soporte financiero para poder sustentar gastos e inversiones necesarias para la organización.

Finalmente el área legal, son positivos para BTK, en estos años el gobierno ha creado nuevas leyes, donde las empresas y personas naturales tienen que capacitarse y manejar bien estos reglamentos; generando oportunidades moderadas de capacitación.



### **3 EVALUAR LA GESTIÓN DE *BRANDING* SEGUIDA POR BTK**

#### **3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo general, evaluar la gestión de *branding* seguida por la compañía objeto de estudio, con el propósito de comparar la teoría con la práctica, de esta manera, proponer líneas de mejora con el respectivo análisis económico financiero.

Para el efecto, se propusieron evaluar las respuestas obtenidas que condujeron el correspondiente estudio de campo, aplicado a la alta administración y personal interno de la empresa, complementada con una muestra compuesta entre el 80/20 de las ventas de sus clientes corporativos.

#### **3.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El marco metodológico aplicado en la investigación se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 16: Método de Investigación**

Fuentes de Información	Enfoque	Alcance	Técnica de Recolección	Técnica de Análisis
<b>Director Ejecutivo</b>	Cualitativo	Exploratorio	Entrevista Personal Presencial con preguntas abiertas	Análisis de contenido
<b>Clientes Corporativos</b>	Cualitativo	Exploratorio	Entrevista Personal con preguntas abiertas	Análisis de contenido
	Cuantitativo	Descriptivo	Encuesta con preguntas cerradas por email o teléfono.	Estadística descriptiva
<b>Personal Interno</b>	Cuantitativo	Descriptivo	Encuestas con preguntas cerradas y abiertas por email.	Estadística descriptiva

### 3.2.1 Tipos de Investigación

Se utilizaron los siguientes tipos de investigación:

- Investigación de campo: se realizó un proceso de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, provenientes de la realidad de la empresa objeto de estudio, utilizando una observación directa.
- Investigación documental: se observa y reflexiona sistemáticamente sobre la realidad del tema objeto de estudio, utilizando diferentes tipos de documentos, para la obtención de resultados y para el desarrollo de la interpretación.
- Investigación exploratoria: nunca antes ha sido explorada y reconocida la gestión de *branding* dentro de la empresa objeto de estudio, razón por la que se realizó esta investigación, para dar una visión familiar y llevar a

cabo un análisis completo sobre la realidad de la administración de la marca.

- Investigación descriptiva: se evalúa cómo se maneja y manifiesta la gestión de *branding* dentro de la empresa de estudio, al analizar y medir las variables principales que componen la marca desde diferentes tipos de vista.

### 3.2.2 Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación utilizadas en la recolección de datos a nivel del estudio exploratorio, fue la entrevista personal. En el estudio descriptivo se aplicaron encuestas estructuradas con preguntas abiertas y cerradas.

Ambas técnicas ayudaron en la investigación a obtener la información necesaria y crucial para recolectar la información requerida para el análisis y evaluación de la gestión de *branding*, dentro de la empresa de estudio.

Las técnicas de investigación utilizadas para el análisis de datos fueron, el análisis de contenido para interpretar los datos obtenidos en el estudio exploratorio y la estadística descriptiva sirve para recolectar datos en el estudio descriptivo.

Estas técnicas aportaron en el trabajo una estructura de cómo manejar y controlar la información acerca de opiniones, criterios, perspectivas experiencias, etc. del tema objetivo.

### 3.2.3 Variables de la Investigación

Las variables analizadas fueron las siguientes:

**Tabla 17: Variables de Análisis**

Variables	Fuentes	Instrumentos
Conocimiento sobre el <i>branding</i> y su importancia.	Director Ejecutivo	Entrevista Personal
	Personal Interno	Encuesta
Conocimiento de la marca	Empresas Clientes	Encuesta y Entrevista
Identidad Corporativa	Director Ejecutivo	Entrevista Personal
	Personal Interno	Encuesta
	Empresas Clientes	Encuesta y Entrevista
Propuesta de valor	Director Ejecutivo	Entrevista Personal
	Personal Interno	Encuesta
	Empresas Clientes	Encuesta y Entrevista
Preferencia de la marca	Director Ejecutivo	Entrevista Personal
	Personal Interno	Encuesta
	Empresas Clientes	Encuesta y Entrevista
Conciencia de la marca	Director Ejecutivo	Entrevista Personal
	Personal Interno	Encuesta
	Empresas Clientes	Encuesta y Entrevista
Posicionamiento de la marca	Director Ejecutivo	Entrevista Personal
	Personal Interno	Encuesta
	Empresas Clientes	Encuesta y Entrevista
Presencia en los medios de comunicación	Director Ejecutivo	Entrevista Personal
	Personal Interno	Encuesta
	Empresas Clientes	Encuesta y Entrevista
Comunicación interna	Director Ejecutivo	Entrevista Personal
	Personal Interno	Encuesta
Fidelidad de la marca	Director Ejecutivo	Entrevista Personal
	Personal Interno	Encuesta
	Empresas Clientes	Encuesta y Entrevista

### 3.3 ESTUDIO EXPLORATORIO

Este componente de la interpretación tuvo un carácter cualitativo, no proyetable, que permitió hallar opiniones, críticas, reflexiones, ideas, percepciones, y valores sobre la marca de la empresa objeto de estudio.

#### 3.3.1 Fuentes de Información

El estudio fue aplicado a estas unidades de análisis:

- Director Ejecutivo de la empresa de estudio.
- Dos empresas que registran las mayores ventas realizadas en el período enero a diciembre 2014 y enero a septiembre de 2015.

#### 3.3.2 Método de investigación

El método de investigación empleado fue la técnica de entrevista personal. Se entrevistó al Director Ejecutivo de la empresa. Este instrumento de recolección de datos estuvo compuesto de varias preguntas acerca de la gestión de *branding* implementada en la organización y la perspectiva de cómo es ejecutada, la entrevista aplicada se muestra en el anexo 1; también se aplicó la misma técnica para las dos empresas corporativas que tuvieron altas ventas en el período enero hasta diciembre de 2014 y de enero hasta septiembre de 2015, Ver Anexo 2.

### 3.3.3 Análisis de resultados

La entrevista al Director Ejecutivo (Anexo 1), dio un panorama de si la empresa tenía un conocimiento sobre la construcción y administración de la marca. Al analizar la parte inicial, se observa una idea del *branding* bien enfocada y cercana con la teoría estudiada.

La empresa de estudio ya tiene su marca construida: la creación de su logo y nombre, las campañas de publicidad diseñadas para promocionar sus productos, una página *web* para conocer a la organización y sus cursos. Es un buen comienzo para gestionar su marca; usa medios de comunicación como *email*, catálogos y *call center*, para dar a conocer su empresa y servicios. Este es un punto muy ventajoso, ya que de esta manera se logra llegar a la mayor cantidad de empresas y mantener una comunicación constante con las mismas.

En lo que falla es en la comunicación interna formal, entrenando a su personal sobre las acciones de *branding* implementadas. Explica un ejemplo de cómo sus asesoras comerciales aplican el *branding*, pero no están conscientes de ello, un aspecto negativo para la empresa, pues es importante saber el motivo de estas acciones y los beneficios en la marca de la empresa.

La percepción e imagen de la marca de estudio según, su Director Ejecutivo, es buena. Se encamina a dar una impresión diferenciada a su competencia con el hecho de tener precios altos. Dando una perspectiva al consumidor de tener un producto de calidad y exclusividad. Además de formar una imagen que brinda confianza y preparación.

La propuesta de valor que brinda es buena, utiliza valores que hacen a la empresa destacar frente a la gran cantidad de competidores en el sector de capacitación. En cuanto a la variable de consciencia, usa una estrategia inteligente, al buscar ubicarse en la mente de los consumidores que se enfocan en la calidad y no el precio, usando su personal con experiencia, certificaciones y metodologías exclusivas. Las empresas, al tener varias cotizaciones de capacitación, se enfocarán en las que mejor satisfagan sus requerimientos provocando, tener en su mente a las empresas de capacitación que brindan calidad.

La empresa tiene claro lo que los clientes corporativos buscan en un servicio de capacitación: calidad, innovación y buena atención al cliente, son algunos de estos parámetros, también tiene determinado los factores de conseguir clientes fieles como son instructores de alto nivel y un servicio de calidad.

BTK tiene competidores por cursos de capacitación; en realidad, a través de la entrevista, se conoció con mayor detalle que es difícil especificar cuáles son sus competidores principales y por ende, también detallar qué empresas son de preferencia de los clientes, depende de los temas de capacitación.

Al realizar las entrevistas a los clientes corporativos (Anexo 2), las respuestas de si existe conocimiento de la empresa BTK, fue positiva. Se puede pensar que esta pregunta era obvia al tratarse de clientes, pero en realidad lo que se quería lograr era saber si a pesar de haber sido clientes, las empresas todavía tenían presente información acerca de BTK.

Al momento de nombrar a empresas de capacitación en lo que respecta a las preguntas de preferencia, consciencia, fidelidad y posicionamiento, a pesar de ser difícil detallar qué organizaciones serían, por el hecho de que como se menciona una de las entrevistas: depende de la capacitación requerida. Se pudo averiguar cuál de ellas destacarían en estos aspectos, dentro del inmenso mercado de empresas proveedoras de capacitación.

Las variables: imagen, preferencia, proposición de valor y fidelidad tienen respuestas similares en ambas entrevistas, pues ven a la empresa con una imagen de excelencia; en su preferencia, destacan el compromiso y confianza. La calidad en el servicio, es el valor que ambas organizaciones sienten en BTK. La atención, costos y calidad son los parámetros que harían a estas entidades fieles a la marca.

Con estas respuestas se tiene un criterio del *branding* ejecutado. El cual es ventajoso. Proyecta lo deseado de un buen manejo de la marca. La presencia en los medios de comunicación es por *email*. Dando una idea del tipo de publicidad que realizan.

Además de las dimensiones de *branding* que ambas empresas consideran importantes en el sector de capacitación. En este caso fue la imagen corporativa y la presencia en los medios. Al tratarse de una empresa de servicios son muy certeros. La impresión de la organización es muy importante al tener una cantidad de opciones para elegir y la notoriedad, el hacerte visible para la mayor cantidad del mercado objetivo.



### 3.4 ESTUDIO DESCRIPTIVO

Este componente de la interpretación tuvo un carácter cuantitativo, es decir, proyectables, a efectos de evaluar las opiniones, críticas, reflexiones, ideas, percepciones, y valores sobre la marca de la empresa objeto de estudio y ver en qué dimensiones de la empresa estudiada tiene fortalezas y en cuál debilidades.

#### 3.4.1 Guion de investigación

El cuestionario fue realizado en base a las respuestas en las entrevistas realizadas a los dos clientes corporativos (Anexo 2) y al director ejecutivo (Anexo 1), quienes pudieron aportar de manera satisfactoria y clara lo que buscan en la marca de una empresa de capacitación, para poder tener una necesidad satisfecha según sus expectativas. La encuesta (Anexo 3) realizada a las 24 empresas, incluidas las dos organizaciones anteriormente entrevistadas, que generan el 80% de los ingresos dentro de la empresa estudiada en el periodo enero a diciembre de 2014 y de enero a septiembre de 2015, al igual, de la encuesta dirigida para el personal interno de la empresa: un total de 7 asesoras comerciales (Anexo 4).

#### 3.4.2 Método de investigación

La técnica para recolectar información fue la aplicación de encuestas telefónicas y virtuales, aplicadas a las 24 empresas que conformaron la muestra de estudio y el personal interno del departamento comercial. La realización de una encuesta tomo aproximadamente unos 15 minutos en promedio.

**Tabla 18: Encuestas a empresas corporativas y personal interno**

Encuesta	Número de Empresas	%	Número de	
			Asesoras Comerciales	%
<b>Email</b>	22	92	7	100
<b>Telefónica</b>	2	8	0	0
<b>Total</b>	24	100	7	100

**Fuente:** Investigación descriptiva, 2015

### 3.4.3 Universo de estudio y muestra

La muestra fue estructurada con base al criterio de identificar el 20% de las empresas que generaron el 80% de los ingresos de la compañía objeto de estudios. El período de análisis fue entre los períodos de enero a diciembre de 2014 y de enero a septiembre de 2015.

En cuanto al personal interno, el estudio fue aplicado a 7 asesores comerciales que representan el 100% del departamento comercial.

A continuación, se muestran las ventas de las empresas de estudio; por confidencialidad de BTK y los clientes corporativos, se usaron nombres ficticios de las entidades.

**Tabla 19: Clientes Corporativos que generaron el 80 % de las ventas en el período 2014 (enero a diciembre) y 2015 (enero a septiembre)**

CLIENTES CORPORATIVOS	VENTAS
AGRIGANPE	92005
NACA	65892,86
RENIN	60217,84
NANCOS	59642
NANZAS	58990
ENERGY	54700
COB	53220
CHINCHA	40478,71
DIN	36739,99
MINSALUD	31456
MINE	26942
INTE	25500
TELECO	25410
ZONAS	25086,32
BANESTA	22430
COTÉBEL	20580
NESTY	18690
EQUIT	16145
CEDU	14869
TECA	14480
CELECEP	14110
ALMACE	13590
CELSA	11400
DIREMAR	9465

**Fuente:** Empresa de estudio, 2015.

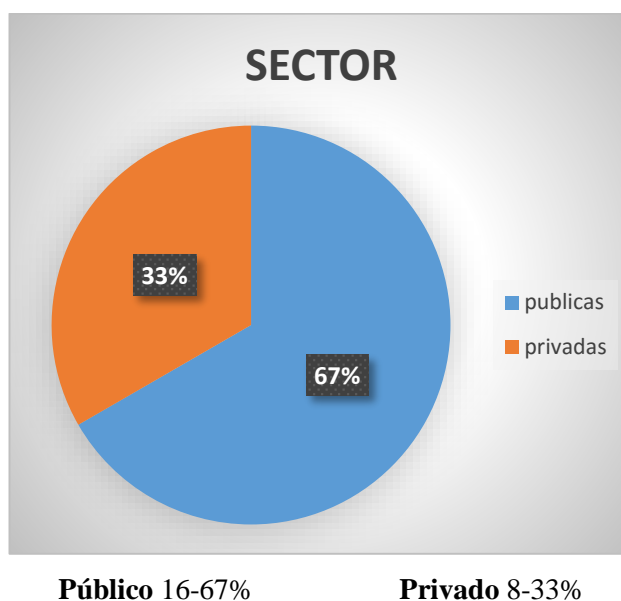
El total de las ventas fueron de aproximadamente de \$ 1012274,4 en el transcurso de los años 2014 (enero a diciembre) y 2015 (enero a septiembre), del cual se sacó el 80 % de los ingresos y fue de \$ 809819,52. Las empresas que entraron en la muestra fueron un total de 24.

### 3.4.4 Análisis de resultados

La técnica para analizar la información recolectada, durante el desarrollo de la investigación descriptiva aplicada a las empresas que conformaron la muestra de estudio y el personal interno en el área comercial, fue la estadística descriptiva, a nivel de cada una de las variables que forman parte de la gestión de *branding*, entre otros factores investigados.

#### 3.4.4.1 Análisis Empresas Corporativas

##### 1. Sector de ubicación



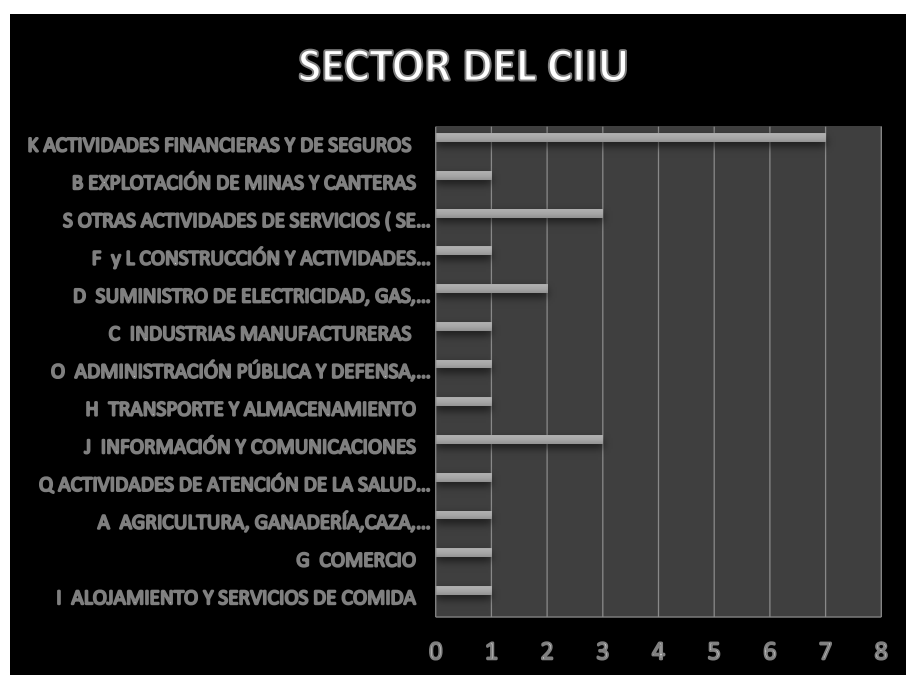
**Figura 31: Sector que permanece la empresa**

**Fuente:** Investigación aplicada a las empresas corporativas. Octubre 2015. Quito.

Existe mayor cantidad de empresas corporativas públicas que generaron el 80 % de las ventas en la organización BTK en los años 2014-2015. Hay una diferencia con las empresas privadas, esto se debe a que en

años pasados, las empresas pertenecientes al gobierno tenían presupuestos amplios para capacitaciones y BTK se enfoca más en brindar sus servicios en este sector.

## 2. Sector del CIU de la empresa



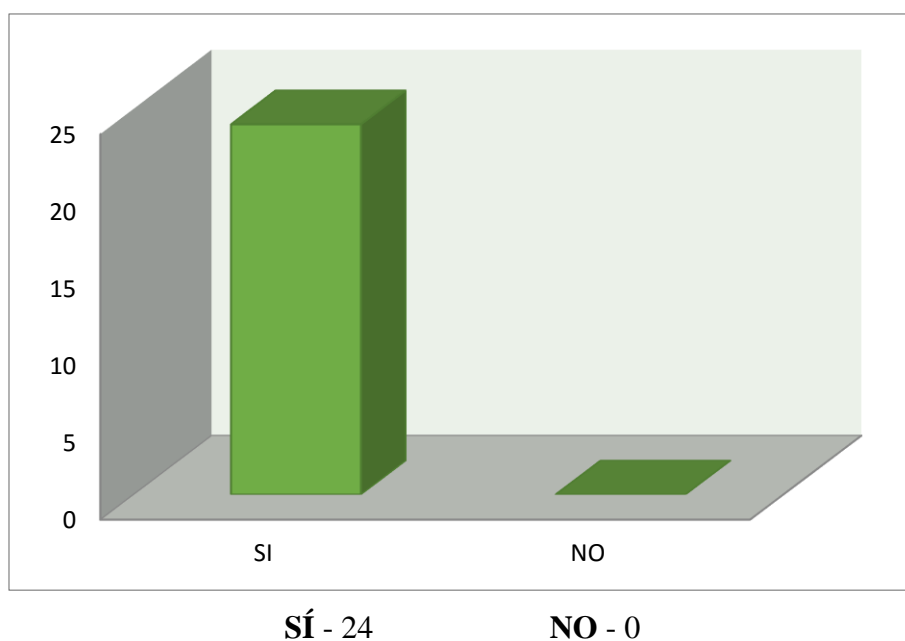
**Figura 32: Sector del CIU**

**Fuente:** Investigación aplicada a las empresas corporativas. Octubre 2015. Quito.

En su mayoría, las empresas encuestadas provienen de diferentes actividades económicas, pero el sector que destaca frente a las demás categorías es el de actividades financieras y de seguros. La empresa objeto de estudio trata de abarcar la mayoría de organizaciones que se dediquen a diferentes giros de negocio. Para diversificar los ingresos, maximizar oportunidades de venta y cobertura en venta de servicios que son comunes a todas las industrias y posicionar la marca a nivel corporativo. Al tratarse de una empresa de capacitación, necesita darse

a conocer y destacar en diferentes áreas que la diferencien de la diversidad de opciones de empresas, que brindan servicios de capacitación.

### 3. ¿Conoce la marca BTK?

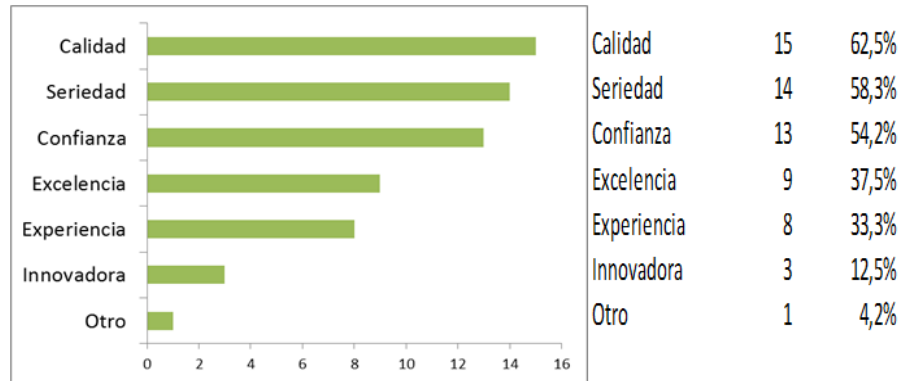


**Figura 33: Conocimiento de la Marca**

**Fuente:** Investigación aplicada a las empresas corporativas. Octubre 2015. Quito.

Las empresas corporativas encuestadas en su totalidad, conocen a la marca; a pesar que muchas de ellas fueron clientes en el año 2014 y no en el 2015. Para Lane (2008), el conocimiento de la marca tiene origen en dos dimensiones: la notoriedad y la imagen, en donde se encuentran bien estructuradas, dentro de la organización estudiada. Existen una memoria y un reconocimiento de la marca; también una buena percepción y apreciación de su imagen.

**4. ¿Cuáles de los siguientes parámetros describen la imagen de marca BTK?**

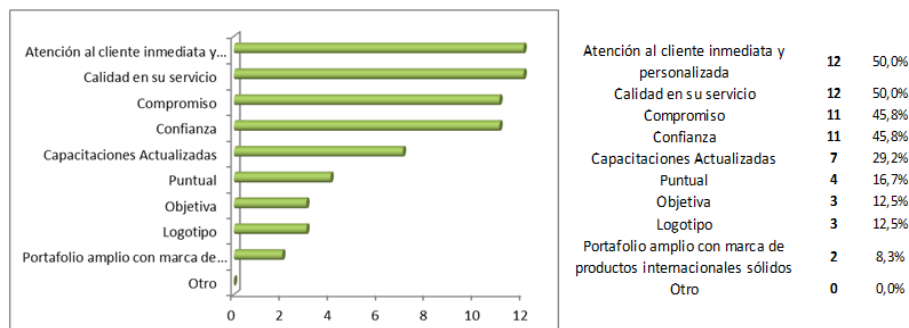


**Figura 34: Imagen de la Marca**

**Fuente:** Investigación aplicada a las empresas corporativas. Octubre 2015. Quito.

La imagen es una impresión real de cómo el consumidor ve a la marca. Depende mucho de la personalidad que se le asigne, pues es el reflejo de lo que la empresa quiere representar. Al observar la Figura 34, se demuestra que los tres parámetros esenciales representativos de la imagen de BTK son: calidad, seriedad y confianza.

## 5. ¿Cuáles son los atributos distintivos que percibe usted acerca de BTK?



**Figura 35: Atributos de la Marca**

**Fuente:** Investigación aplicada a las empresas corporativas. Octubre 2015. Quito.

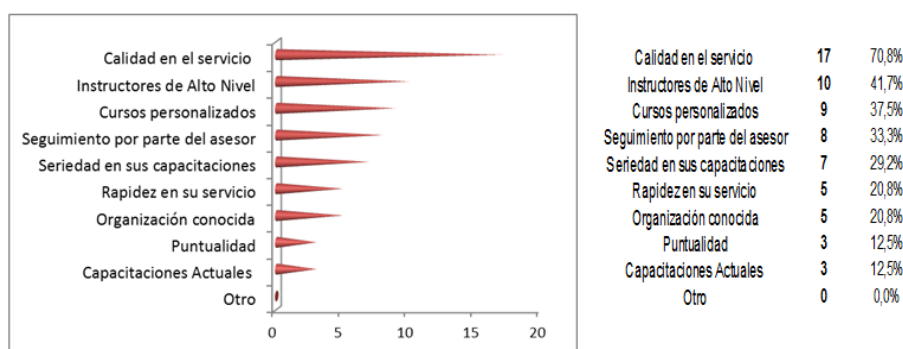
Los atributos forman parte esencial de la imagen de una marca. Estos son componentes que reflejan la identidad. Como las empresas que entran en contacto con la marca interpretan estos atributos. BTK tiene atributos competitivos como atención al cliente inmediata y personalizada, calidad en su servicio, compromiso y confianza. Se asocia atributos ganadores frente a sus competidores. Al brindar servicios de capacitación a entidades reconocidas y serias, la empresa de estudio debe mantener la mayor cantidad de atributos que la diferencien y destaquen a través del tiempo.

Aunque también se analizan algunos atributos en los que la empresa BTK tiene que trabajar, como: la puntualidad, un portafolio amplio con marcas de productos internacionales sólidos y capacitaciones actualizadas; en la entrevista, el director ejecutivo comenta que una de las diferencias percibidas por los clientes es la variedad de cursos



internacionales, la organización asume que representa eso, pero en el análisis de los clientes a las empresas, se ve lo contrario, ellas no perciben este atributo con fuerza.

## 6. ¿Cuáles son los atributos de servicio que usted valora de BTK?



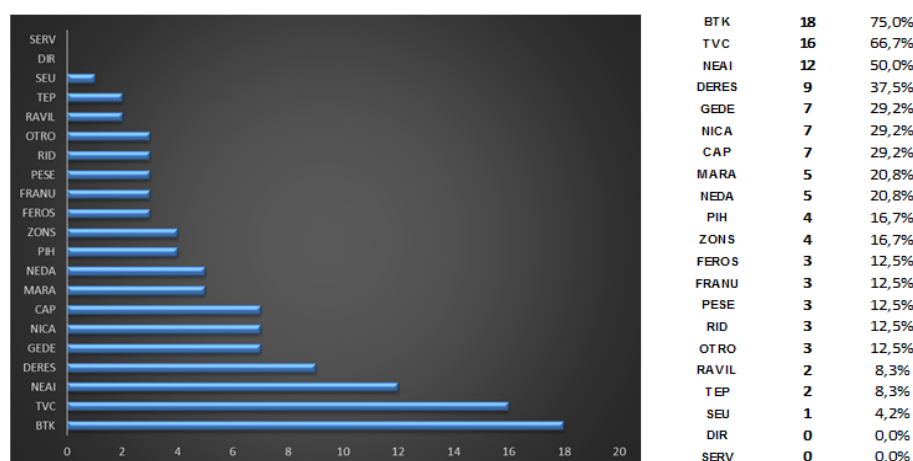
**Figura 36: Proposición de valor**

**Fuente:** Investigación aplicada a las empresas corporativas. Octubre 2015. Quito.

Algunos atributos que las empresas encuestadas valoran son la calidad en el servicio, instructores de alto nivel y cursos personalizados, estos son los que más se destacan entre las opciones planteadas. Se analizaron valores funcionales, los cuales se basan en las ventajas brindadas de una determinada marca y hace que sobresalga entre la competencia. En este caso, fue la empresa BTK; desde el punto de vista de un servicio de capacitación, cumple con valores importantes. La calidad en el servicio es clave para que el cliente cumpla sus necesidades según lo programado. En cuanto a instructores de alto nivel, es uno de los atributos más fuertes que BTK brinda a sus consumidores, lo que llama la atención con gran acogida por las

empresas corporativas, es el valor de diseñar un curso en función a los beneficios que desea obtener.

## 7. ¿Cuándo piensa en contratar programas de capacitación, qué empresas de capacitación vienen a su mente?



**Figura 37: Conciencia de la Marca**

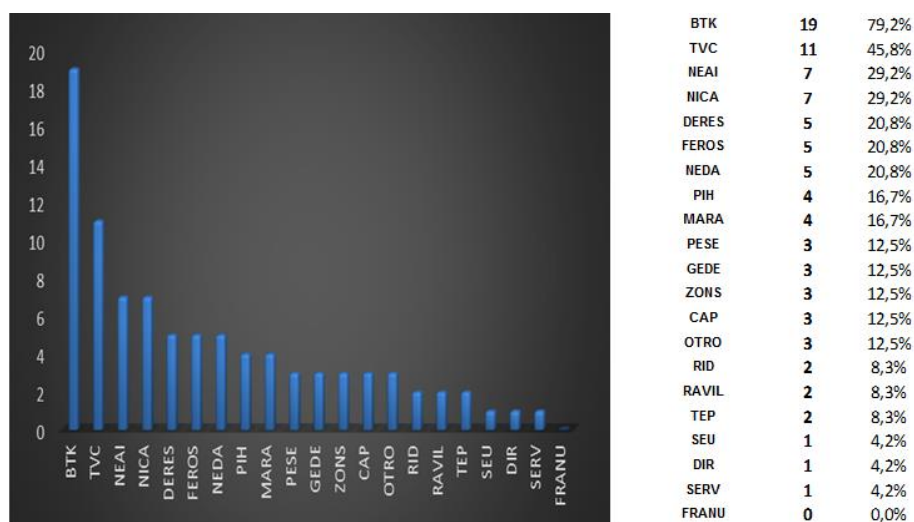
**Fuente:** Investigación aplicada a las empresas corporativas. Octubre 2015. Quito.

BTK tiene una consciencia alta frente a sus competidores, aunque su mayor rival no tiene mayor diferencia en el tema. TVC tiene un fuerte reconocimiento de su marca, la consciencia simboliza que los clientes tienen en su subconsciente presente una determinada marca. En el sector de las capacitaciones, es de suma importancia crear una consciencia elevada; al existir una gran cantidad de empresas, que se dedican al mismo giro de negocio, el cliente tiene varias opciones para elegir.

Siempre destacará la marca, en la que se identifiquen sus asociaciones, a pesar de encontrarse con otras similares, como ocurrió en esta

investigación, la empresa objeto de estudio consiguió un buen resultado. Su lucha por mantenerse en la mente del consumidor es fuerte.

## 8. ¿Qué empresas que brindan capacitación prefiere usted?

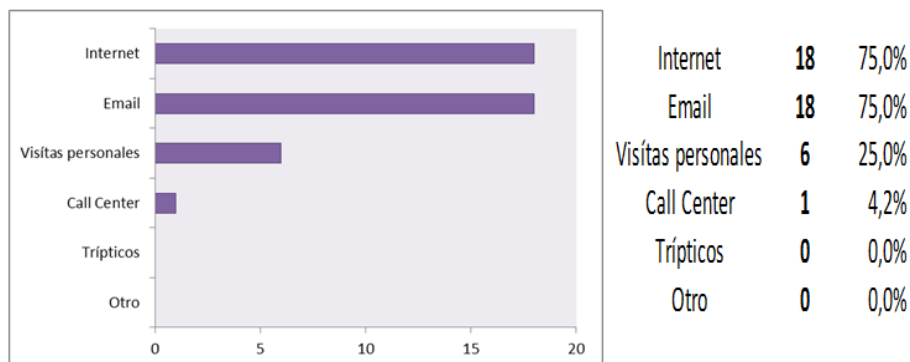


**Figura 38: Preferencia de la marca**

**Fuente:** Investigación aplicada a las empresas corporativas. Octubre 2015. Quito.

La preferencia de marca, es la capacidad del consumidor para escoger una marca antes que otra. En este caso BTK, tiene una preferencia buena, demostrando que la empresa maneja correctamente la satisfacción de las necesidades de sus empresas clientes; la preferencia va más allá del deseo. BTK responde de forma más óptima que el resto de marcas analizadas, aunque el deseo de muchas de las empresas corporativas estudiadas pudo ser otra marca; es importante, pero la preferencia es mayor. El deseo no tiene utilidad si no existe compra.

**9. ¿En qué medios de comunicación encuentra usted información sobre BTK?**

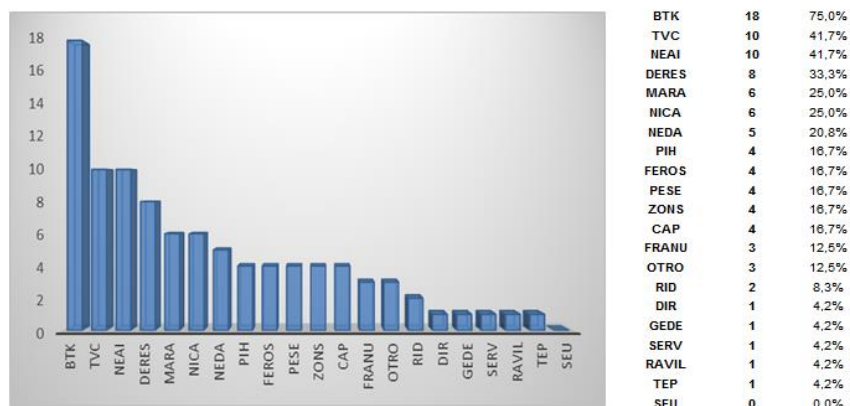


**Figura 39: Medios de Comunicación**

**Fuente:** Investigación aplicada a las empresas corporativas. Octubre 2015. Quito.

La mayoría de las empresas encuestadas, encuentran información sobre la empresa de estudio en *internet* y vía *email*, lo cual es bueno, al tratarse de una empresa de capacitación que debe usar los medios de comunicación que brinden información a una gran cantidad de empresas. Se debe tomar en cuenta que la comunicación forma una parte importante dentro del *branding*, a través de ella se venden los productos y se crean relaciones duraderas. Lastimosamente, a través del *internet* es difícil crear una relación íntima con los clientes, por eso se debe impulsar más la información, por medio de las visitas personales.

**10. ¿Con que empresa de servicios de capacitación volvería a contratar un curso de capacitación?**

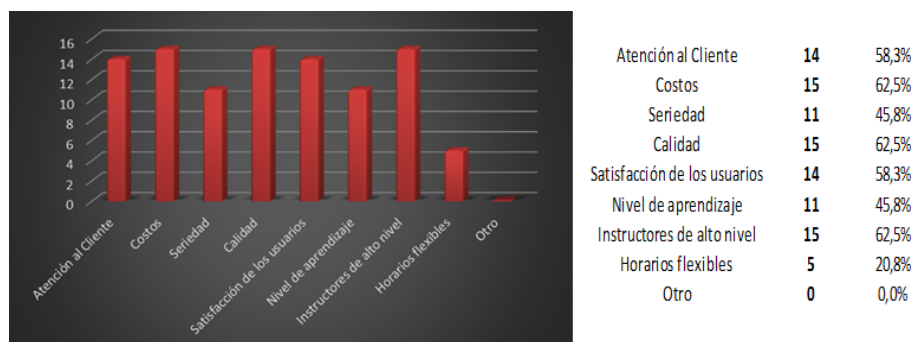


**Figura 40: Fidelidad y Posicionamiento de la marca**

**Fuente:** Investigación aplicada a las empresas corporativas. Octubre 2015. Quito.

BTK lidera en relación a las demás empresas de capacitación, demostrando que existe un excelente posicionamiento y fidelidad de la marca; aunque existen otras organizaciones como TVC, NEAI, DERES que le siguen en las puntuaciones. En este sector, lograr un buen posicionamiento y fidelidad, es difícil ante tanta competencia, pero aquí se demuestra que BTK ha logrado manejar de forma correcta su imagen, notoriedad y comunicación, dando al cliente una experiencia completa, que satisface sus necesidades a la perfección.

**11. ¿Qué parámetros o criterios considera usted más importantes para volver a contratar una empresa de capacitación?**

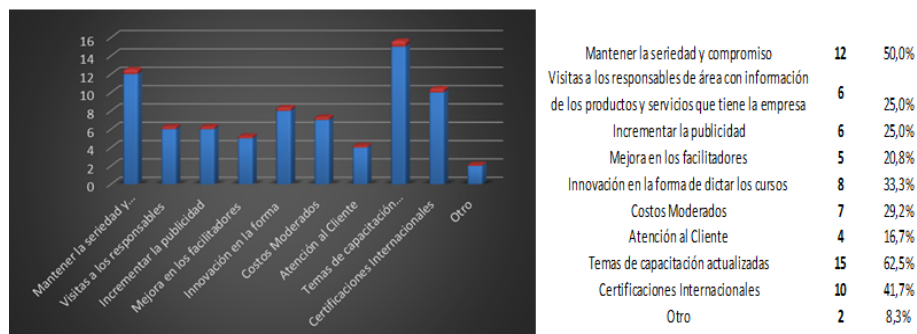


**Figura 41: Fidelidad de la marca**

**Fuente:** Investigación aplicada a las empresas corporativas. Octubre 2015. Quito.

Sin duda, uno de los parámetros que hacen que un cliente se vuelva fiel a la marca, es la satisfacción del cliente, calidad, costos e instructores de alto nivel; al tratarse de servicios de adquisición de conocimientos, tiene mucha lógica. Esto es lo que agrega valor a las empresas para contratar una empresa de capacitación, incentivando a crear una relación de confianza y seguridad. BTK ha demostrado brindar un servicio de calidad, donde el costo es elevado debido a la exclusividad de las metodologías e instructores. Aunque la mayoría de las opciones tienen igual de importancia para los clientes, cuando consideran volver a contratar una empresa de capacitación, reflejando que muchos factores implican en esta decisión.

## 12. ¿Qué sugerencias propone usted para fortalecer la imagen de marca de BTK?



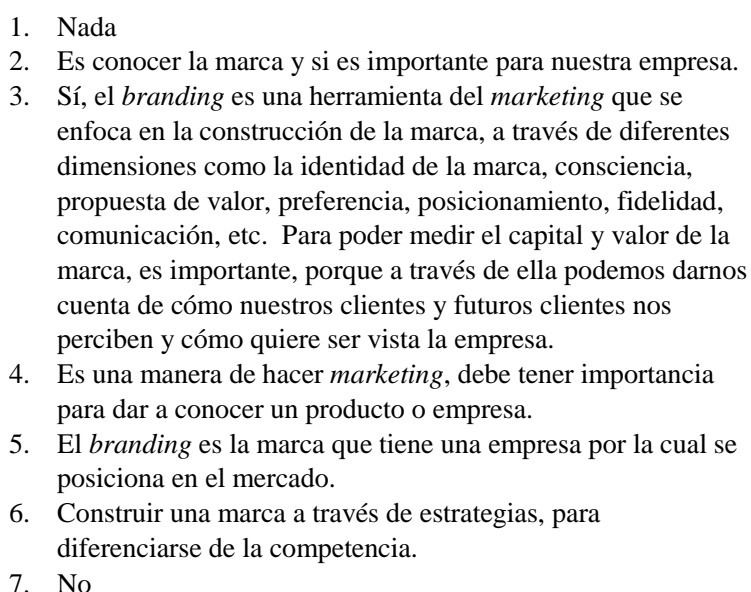
**Figura 42: Propuestas de mejora**

**Fuente:** Investigación aplicada a las empresas corporativas. Octubre 2015. Quito.

Entre las propuestas de mejora que más destacan hay: temas de capacitación actualizada, mantener la seriedad y compromiso, certificaciones internacionales, e innovación en dictar los cursos; son muy buenas al tratarse de una empresa de capacitación, se debe innovar constantemente, adaptarse a los cambios y requerimientos en el mundo laboral de forma responsable, cumpliendo todas las expectativas del cliente. BTK ha trabajado mucho en estos aspectos, incluyendo su portafolio de servicios, certificaciones exclusivas y temas con relación a las necesidades requeridas en el tiempo.

### 3.4.4.2 Análisis Personal Interno Área Comercial

#### 1. ¿Qué conoce sobre el branding y su importancia para una empresa? En el caso de sí, detalle.

- 
1. Nada
  2. Es conocer la marca y si es importante para nuestra empresa.
  3. Sí, el *branding* es una herramienta del *marketing* que se enfoca en la construcción de la marca, a través de diferentes dimensiones como la identidad de la marca, consciencia, propuesta de valor, preferencia, posicionamiento, fidelidad, comunicación, etc. Para poder medir el capital y valor de la marca, es importante, porque a través de ella podemos darnos cuenta de cómo nuestros clientes y futuros clientes nos perciben y cómo quiere ser vista la empresa.
  4. Es una manera de hacer *marketing*, debe tener importancia para dar a conocer un producto o empresa.
  5. El *branding* es la marca que tiene una empresa por la cual se posiciona en el mercado.
  6. Construir una marca a través de estrategias, para diferenciarse de la competencia.
  7. No

**Figura 43: Conocimiento del Branding**

**Fuente:** Investigación aplicada a las asesoras comerciales de la empresa. Octubre 2015. Quito.

La gran mayoría de las asesoras comerciales tienen una idea de lo que se trata la gestión de *branding* y su importancia dentro de la empresa, un aspecto muy positivo para la empresa; al tener conocimiento, es más fácil aplicarla y manejarla de manera correcta, generando los resultados deseados.



## 2. ¿Conoce qué acciones de *branding* emprende BTK?

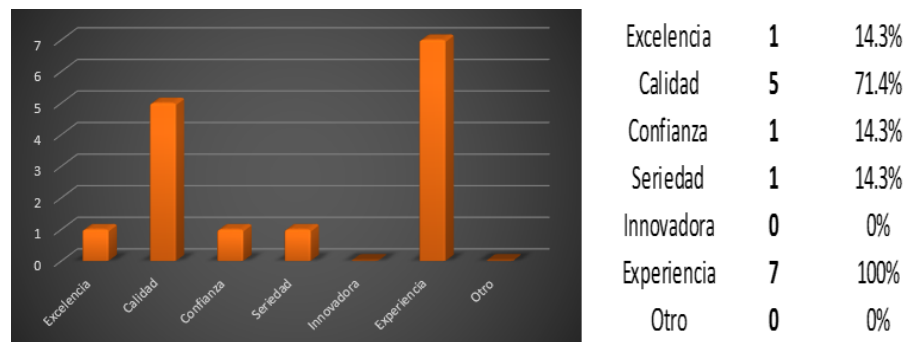
1. No
2. BTK promociona por medio de redes sociales
3. *Mail* y Publicidad en página *web*
4. No
5. No
6. La creación de su logo, valores, misión, visión. La publicidad que realiza, las estrategias que aplica.
7. Ninguna.

**Figura 44: Acciones de Branding**

**Fuente:** Investigación aplicada a las asesoras comerciales de la empresa. Octubre 2015. Quito.

Se tiene una división de respuestas, aunque gana el hecho de no conocer las acciones de *branding* que implementa BTK. Las respuestas de las asesoras comerciales que dicen conocer las acciones, son delimitadas, lo cual indica que la empresa no transmite correctamente qué acciones de *branding* realiza. En la entrevista al director ejecutivo, se puede confirmar que no hay comunicación formal, las trabajadoras realizan operaciones de *branding*, pero no tienen el conocimiento de que lo están haciendo, provocando una mala aplicación del mismo, sin lograr los objetivos deseados por la empresa.

### 3. ¿Qué imagen proyecta la marca BTK en sus clientes?

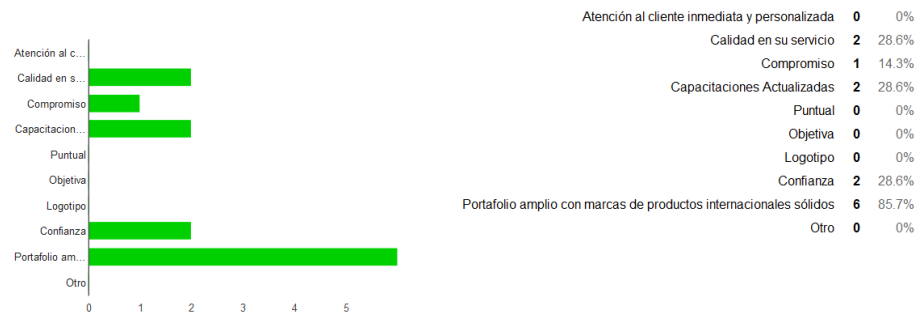


**Figura 45: Identidad de la Marca**

**Fuente:** Investigación aplicada a las asesoras comerciales de la empresa. Octubre 2015. Quito.

Entre las que destacan están la experiencia y calidad. Las asesoras comerciales tienen en cuenta la trayectoria de BTK en el sector de capacitación, son más de 10 años brindando servicios de capacitación, un tiempo considerable, a pesar de ser un sector en el que es difícil mantenerse, debido a la gran cantidad de competencia; además de la calidad, que es proyectada de igual forma en el director ejecutivo, las empresas corporativas encuestadas y el personal interno, mencionaron esta característica de la imagen de BTK: Un resultado positivo, sin duda, una marca que simboliza calidad, es un éxito.

#### 4. ¿Qué atributos distintivos mantiene BTK respecto a otras empresas de capacitación?

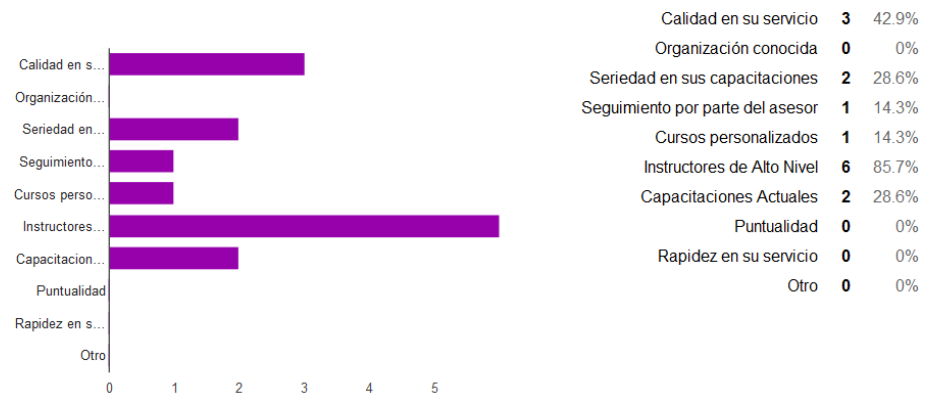


**Figura 46: Atributos de la Marca**

**Fuente:** Investigación aplicada a las asesoras comerciales de la empresa. Octubre 2015. Quito.

Los atributos distintivos de BTK, según su personal interno, son el portafolio de servicios amplio, con marcas de productos internacionales sólidos, a diferencia de las empresas corporativas que ven calidad, atención inmediata y personalizada en su servicio. La imagen que BTK quiere representar es de innovación y exclusividad frente a su competencia, pero todavía falta trabajar ese aspecto, pues sus clientes no ven ese atributo con fuerza.

## 5 ¿Cuáles son los atributos de la marca BTK que son más valorados por los clientes?



**Figura 47: Propuesta de valor atributos**

**Fuente:** Investigación aplicada a las asesoras comerciales de la empresa. Octubre 2015. Quito.

Uno de los atributos más valorados por los clientes, según las asesoras comerciales, son los instructores de alto nivel, esto coincide también con el criterio de las empresas corporativas encuestadas. BTK sobresale de su competencia, brindando un beneficio funcional, al tener un capacitador preparado y experimentado; a diferencia de otras empresas de capacitación, que no incluyen este beneficio. Una gran mayoría de organizaciones que se dedican a este giro de negocio, se concentran en brindar capacitaciones enfocadas a satisfacer las necesidades mínimas del consumidor, eso es lo que marca la diferencia con la empresa de estudio, que busca sobresalir por la exclusividad de su servicio, teniendo instructores de alto nivel, metodologías y certificaciones excepcionales.

**6. ¿Piensa usted que BTK es una de las primeras opciones que vienen a la mente de las empresas corporativas, al momento de contratar programas de capacitación?**

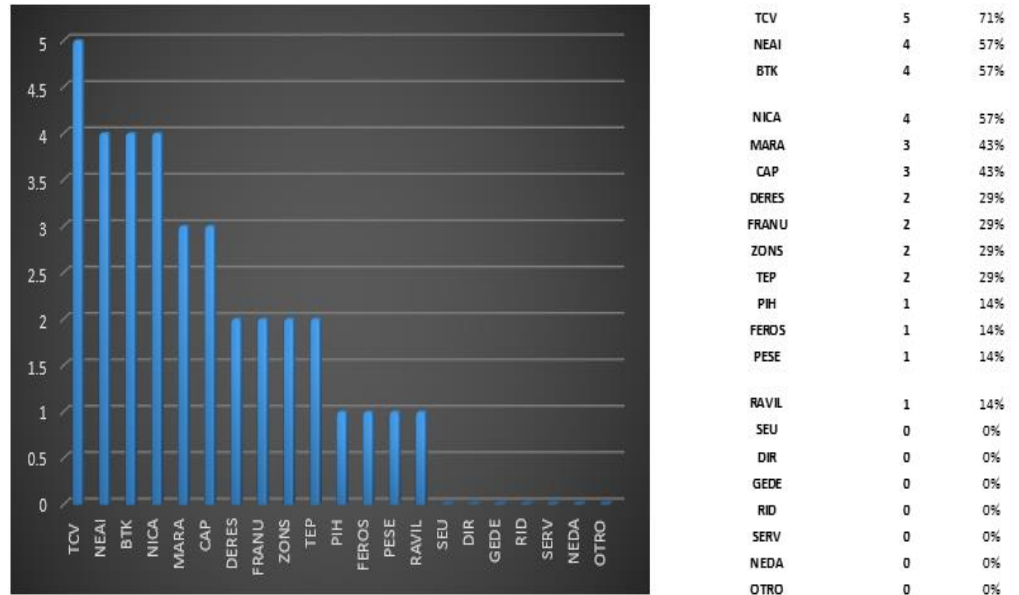


**Figura 48: Consciencia de Marca**

**Fuente:** Investigación aplicada a las asesoras comerciales de la empresa. Octubre 2015. Quito.

En este punto de análisis sobre la consciencia, predomina el lado negativo, por poca diferencia. Las asesoras comerciales piensan que BTK no es la primera opción que viene a la mente del consumidor, por la existencia de una gran competencia, la cual ofrece servicios de capacitación a un menor costo, eso marca la diferencia con la empresa de estudio, que usa la estrategia de precios altos, para representar cursos de calidad y únicos; como se mencionó en la entrevista del director ejecutivo, se encuentran primero en el subconsciente del consumidor, que aprecia la calidad y no el precio.

**7. Indique: ¿qué empresas de capacitación piensa que son las primeras opciones de las empresas corporativas al contratar servicios de capacitación?**

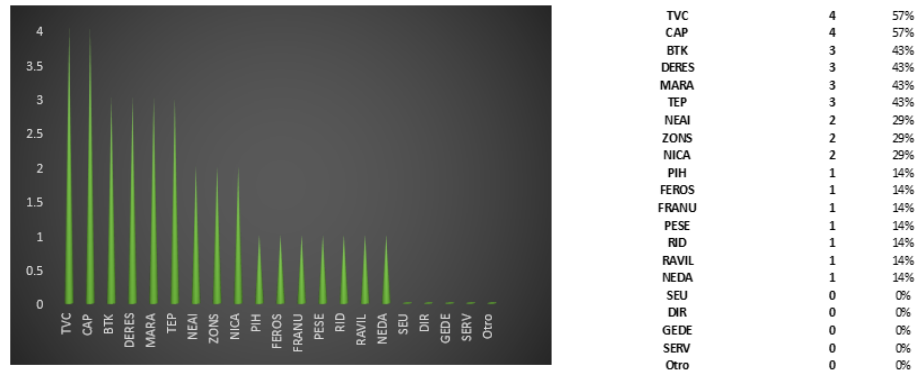


**Figura 49: Consciencia y posicionamiento de la Marca**

**Fuente:** Investigación aplicada a las asesoras comerciales de la empresa. Octubre 2015. Quito.

La empresa objeto de estudio es una de las primeras opciones según la investigación realizada a las trabajadoras, aunque compite con empresas como TCV, NEAI, NICA, MARA y CAP, las cuales no se quedan atrás y tienen una presencia fuerte dentro del mercado, demostrando así que las asociaciones, atributos, características e imagen de estas marcas son apreciadas por el consumidor de forma ventajosa.

**8. ¿De las empresas que seleccionó en la pregunta anterior, cuáles son las empresas de capacitación que prefieren sus clientes?**

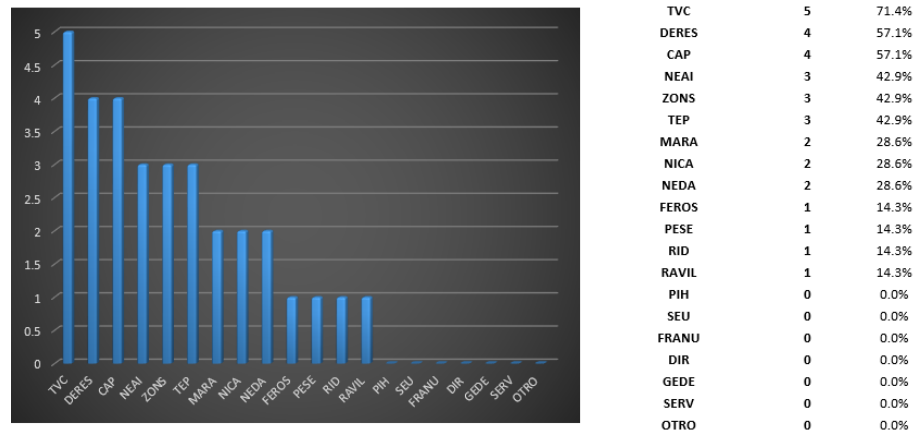


**Figura 50: Preferencia de Marca**

**Fuente:** Investigación aplicada a las asesoras comerciales de la empresa. Octubre 2015. Quito.

La preferencia por la marca BTK, es considerada fuerte dentro de su grupo de trabajo, lo que significa que existe un gusto positivo en los clientes, a través de sus actitudes y sentimientos hacia la marca. La preferencia por BTK no es tan notable porque existen empresas como TVC, CAP, DERES, MARA y TEP, que tienen el mismo o un mayor puntaje, esto se debe a que cada una de estas organizaciones tiene un plus que crea una inclinación por ellas. En el caso de la empresa de estudio, muchas veces se destacan las certificaciones internacionales y los instructores de alto nivel.

## 9. ¿Cuáles son las empresas de capacitación competidoras para BTK?



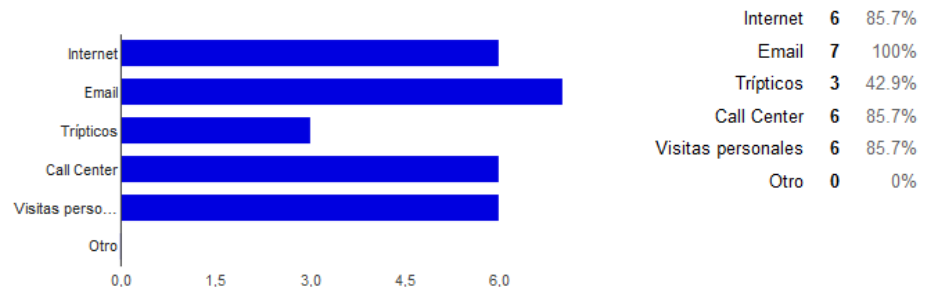
**Figura 51: Competencia de BTK**

**Fuente:** Investigación aplicada a las asesoras comerciales de la empresa. Octubre 2015. Quito.

Entre la competencia de la empresa objeto de estudio, se encuentran organizaciones que en otras variables de análisis han sobresalido; son TVC, CAP, DERES y NEAI, consideradas por el grupo de asesoras comerciales como las más fuertes de combatir en el sector de capacitación. Muchas de estas empresas son competitivas con BTK, por el hecho de brindar capacitaciones a un menor costo, como CAP es una entidad del gobierno que capacita a las empresas públicas, los cursos salen prácticamente gratis. Al observar, el criterio de definir quiénes son su competencia, entre el personal interno y el director ejecutivo coinciden, demostrando que la empresa se enfoca en la misma competencia, con la que enfrentarse y destacar frente a los clientes.



**10. ¿A través de qué medios de comunicación BTK ofrece información a sus clientes?**



**Figura 52: Comunicación Externa**

**Fuente:** Investigación aplicada a las asesoras comerciales de la empresa. Octubre 2015. Quito.

La comunicación externa sobre la marca de la empresa objeto de estudio, se realiza en su mayoría por *email*, esta respuesta ha sido mayoritaria en la entrevista al director ejecutivo, las dos empresas clientes y la investigación a las 24 empresas corporativas; algo positivo y negativo al mismo tiempo, ventajoso en el aspecto de que la publicidad de los cursos, descuentos, certificaciones y membresías llegarán a la mayor cantidad de organizaciones del Ecuador. Esta comunicación dirigida a personas que usan constantemente su *email*, para realizar actividades en el trabajo, tiene una desventaja, al no saber con certeza si la información fue analizada y leída por el destinatario; además, se puede ver que también se considera alta la comunicación en las visitas personales y fue todo lo contrario en la investigación a las empresas clientes, quienes consideran que no reciben suficiente información sobre la empresa, de forma personal.

**11. ¿Piensa usted que los clientes que contrataron cursos de capacitación, lo volverían a contratar?**

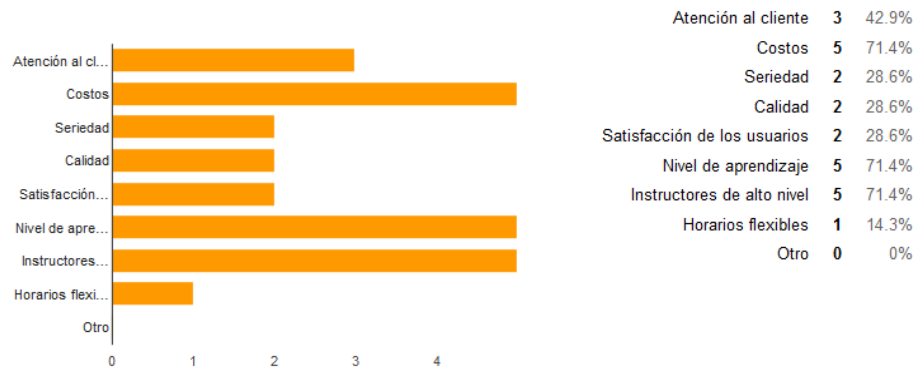
1. Sí, por la experiencia que tiene BTK en la preparación a profesionales en proyectos.
2. Sí, el servicio que brindamos a nuestros clientes es rápido y de calidad. Nos enfocamos en satisfacer sus necesidades.
3. Sí
4. Sí
5. Sí
6. Sí
7. Algunos, con los cuales la experiencia ha sido satisfactoria.

**Figura 53: Fidelidad de la marca**

**Fuente:** Investigación aplicada a las asesoras comerciales de la empresa. Octubre 2015. Quito.

La fidelidad de la empresa objeto de estudio, según las asesoras comerciales, es alta. Todas afirman que sus empresas clientes las volverían a contratar por la experiencia en el proceso de compra, el servicio brindando y por tener servicios con metodologías exclusivas, como los cursos de proyectos, generando en el cliente una satisfacción de sus necesidades requeridas; también confianza y seguridad, creando una vinculación emocional del cliente con la empresa, impulsándolo a comprar de nuevo.

**12. ¿Qué parámetros o criterios considera usted más importantes para que los clientes vuelvan a contratar a BTK?**

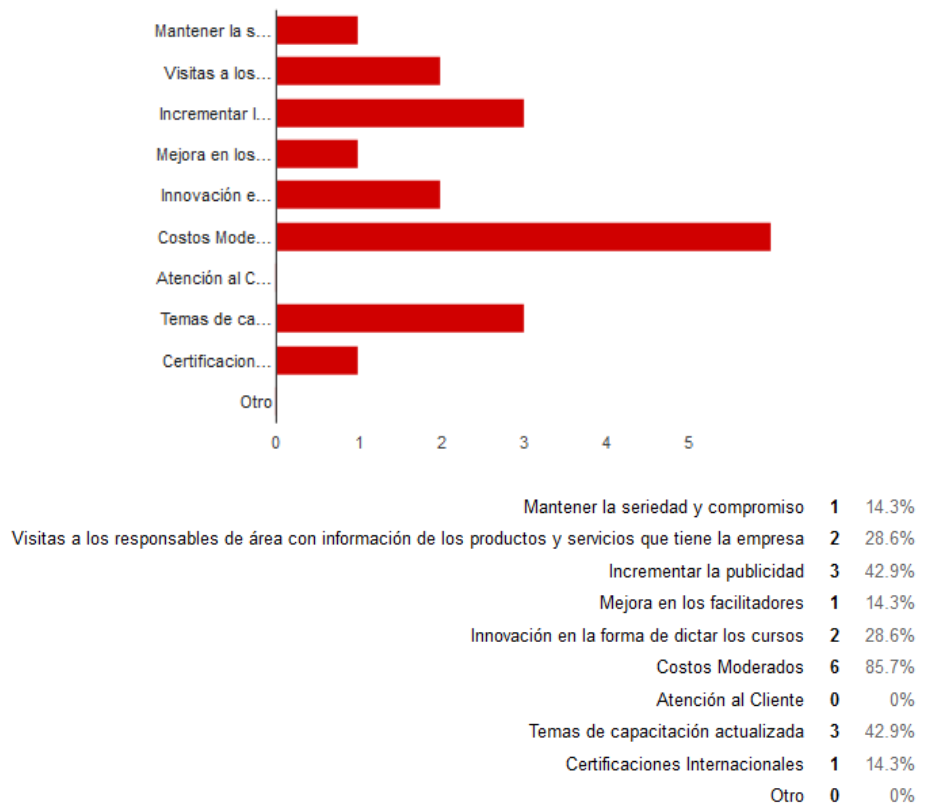


**Figura 54: Parámetros de Fidelidad de la marca**

**Fuente:** Investigación aplicada a las asesoras comerciales de la empresa. Octubre 2015. Quito.

El parámetro esencial para contratar nuevamente a una empresa de capacitación, según el criterio de las asesoras comerciales es el costo, el mismo que coincide con las entrevistas a las dos organizaciones corporativas y la investigación de las demás empresas. BTK ha tenido un obstáculo en sus precios altos para que el cliente compre por primera vez sus cursos, incluso para que la vuelvan a contratar, a pesar de que la mayoría de los clientes tuvieron una experiencia satisfactoria; otro factor importante como indicó el Director Ejecutivo de la empresa de estudio, también son los instructores de alto nivel. Muchas de las empresas en busca de cotizaciones de capacitación, se orientan por las empresas que tengan mejores instructores, en experiencia y conocimientos, dejando de lado el precio.

**13. ¿Qué sugerencias propone usted para fortalecer la imagen de marca de BTK?**



**Figura 55: Propuestas de mejora**

**Fuente:** Investigación aplicada a las asesoras comerciales de la empresa. Octubre 2015. Quito.

Entre las sugerencias de propuestas de mejora, de parte de las asesoras comerciales, se encuentran los costos moderados, el incrementar la publicidad y la innovación en el portafolio de servicios.

## **4 PROPUESTAS**

### **4.1 PROPUESTAS DE MEJORA**

Según los resultados del estudio de mercado, efectuado al Director Ejecutivo, las empresas corporativas y el personal interno, se formularon las siguientes propuestas de mejora orientadas fortalecer la marca:

#### **4.1.1 Desarrollo de un Sistema de gestión y venta en línea de cursos**

BTK requiere de una versión mejorada de su portal informativo, potenciándola con la integración de una plataforma que permita a la empresa vender los cursos *on line*, eso ayuda a reflejar una imagen innovadora y actualizada. El diseño de la página *web* debe contemplar aspectos encontrados en la investigación, tales como la innovación, actualización y comunicación externa.

Se consultó a una empresa dedicada a la creación de *software* y se obtuvo como resultado la propuesta que se acercaba al presupuesto y necesidades requeridas por BTK. La empresa italiana *WebRatio S.R.L* nacida en el 2001, con dos sedes en el Ecuador, presentó la siguiente propuesta:

La solución propuesta para la página web y la integración de la plataforma, consta de estos dos aplicativos 100% integrables entre sí.

- CMS (*Content Management System*): ofrece todas las funcionalidades y ventajas de un sistema de manejo de contenidos moderno, acorde a los estándares actuales de portabilidad y rapidez; disponible vía *web* para cualquier tipo de dispositivo (PC/*Móvil*).
- Plataforma *E-commerce*: ofrece funcionalidades de manejo de todo el proceso de adquisición de un producto o servicio, que va desde el manejo del catálogo y especificación, hasta el proceso de pago.
- El diseño de la página *web* será con las características que simboliza la empresa BTK, con su respectivo logo, pero se incluirá debajo de un *slogan*, que mencione los años de experiencia en el sector de capacitación.

Serán implementados con tecnologías “*open*” y estándares, además de garantizar la escalabilidad y facilidad para el mantenimiento de estas aplicaciones durante su ciclo de vida.

Esta renovación de la página *web* permitirá a los administrativos tener las siguientes funciones:

- Publicar y categorizar los contenidos de los cursos.
- Comercializar los cursos.
- Disponer de sitios localizados para cada una de las sucursales.

- Notificar con recordatorios de asistencia vía correo electrónico.
- Obtener datos de los clientes.
- Generar fichas de inscripción.
- Recibir y validar inscripciones.
- Registrar la asistencia de cada participante en los cursos.
- Imprimir los diplomas o certificados de asistencia.
- Mantener una base de datos de asistentes a eventos, con posibilidad de exportación a hojas de cálculo.

El cliente podrá realizar las siguientes funciones:

- Consultar y adquirir un curso determinado, a través de la plataforma *on-line*.
- Tener acceso a toda la información del curso y su enlace para inscripción.
- Filtrar los cursos por temas, horas, horario y fechas.
- Adquirir una inscripción a un curso, a través del proceso de pago estándar de *PayPal* o transferencia bancaria y poder adjuntar el comprobante de pago.

- Poder registrar la información personal o corporativa, que esta se mantenga guardada como un usuario, donde podrá ponerle su nombre y clave, podrá modificarla cuando desee.
- Recibir notificaciones vía correo electrónico, sobre la finalización de un proceso de registro de una inscripción o confirmación de información.
- A través del usuario creado por cada cliente, podrá controlar su asistencia a los cursos y generar un certificado de asistencia, con los datos del curso y detalles sobre la asistencia.
- Tener acceso a información de los cursos, a través de una conexión con las principales redes sociales y profesionales, que permiten compartir información de los usuarios creados en la página *web*, con los perfiles personales.
- Podrá realizar una encuesta de evaluación del curso asistido y tomar la evaluación de contenidos.
- Acceso a información sobre promociones y descuentos sobre futuros cursos.
- Tener el historial de las evaluaciones realizadas de los cursos seguidos.



La propuesta económica es la siguiente:

**Tabla 20: Propuesta Económica**

Cantidad	Ítem	Descripción
1	Solución <i>CMS + e-commerce</i>	1° y 2° Fase
1	<i>Training</i>	Duración 2 días
1	Acompañamiento post entrega	Paquete de 16 horas
1	Soporte y Garantía	Duración 12 meses
<b>TOTAL 16.000,00</b>		

**Fuente:** Propuesta realizada por *WebRatio S.R.L.*, 2015

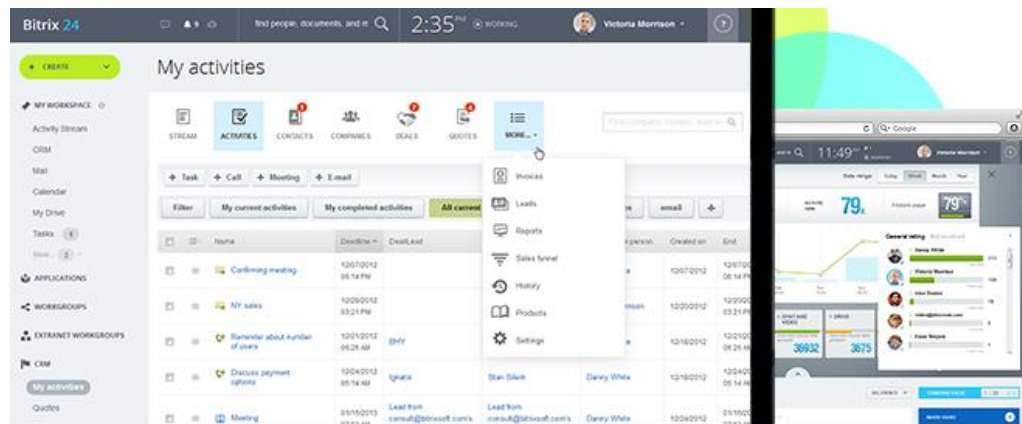
**Tabla 21: Resumen Propuesta**

¿Para qué se propone?	¿Qué se soluciona?	Costo	Año de Aplicación
Posibilidad de la captación de nuevos clientes, proponer nuevos servicios, brindar información inmediata, facilita las ventas de los cursos, flexibilidad para actualizar los servicios, mantiene todo el tiempo al cliente informado.	La falta de innovación, actualización y comunicación externa	\$16000	2016 2017 2018

#### 4.1.2 Instalación de un CRM (Customer Relationship Management)

En la investigación se detectó la falta de seguimiento por parte del asesor comercial, en relación a la variable de propuesta de valor. Se propone la instalación de un *CRM*, una plataforma que permita organizar y realizar el seguimiento de la interacción con los clientes potenciales, existentes, agentes, socios, y otros contactos. Al tratarse de una empresa de capacitación, es importante tener un buen seguimiento, comunicación y control de las actividades realizadas con los clientes.

Se seleccionó la propuesta de *CRM* de *Bitrix 24*, una aplicación *web* de uso fácil, con funcionalidades interesantes. Tiene más de 35 herramientas de colaboración social, comunicación y gestión de equipo. (Simoes, s.f.)



**Figura 56: CRM de Bitrix 24**

**Fuente:** (Bitrix 24, s.f.)

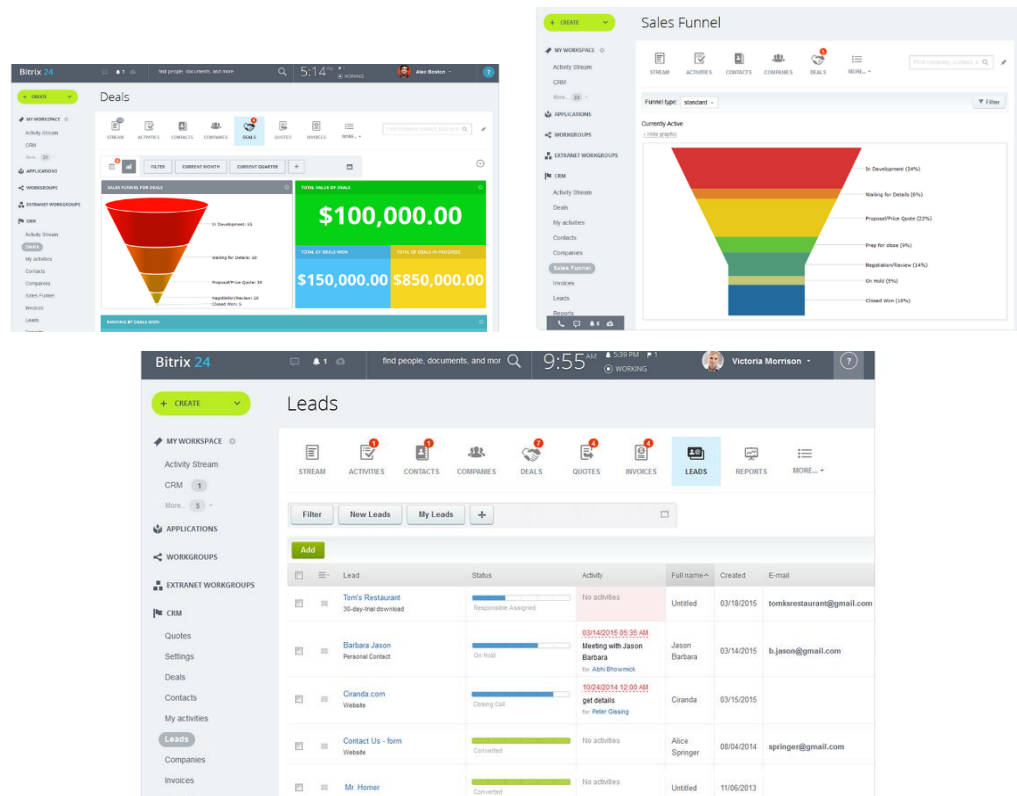
*CRM* de *Brtitix24* consta de las siguientes funciones:

- Forma bases de contactos.
- Gestiona y almacena la interacción e historia de la base de contactos, es decir llamadas, mensajes, reuniones.
- Las llamadas utiliza la telefónica *IP* a través de *Zingaya Voxlplant*. Donde se conecta también con otras aplicaciones como *Skype*, *Lync*, y otros.
- Gestiona tareas y proyectos.

- Gestiona documentos utilizando *Google Docs* y *MS Office*.
- Segmenta a un público objetivo con mucha precisión.
- Analiza campañas de *marketing*.
- Tiene un embudo de ventas, que da cuentas inmediatas de las transacciones en curso y sus respectivas etapas.
- Tiene un panel de control, donde tiene las actividades más importantes de las ventas, como son: ver las operaciones que ha ganado, los clientes que no están facturados, la clasificación del agente en comparación a otros miembros.
- Crea facturas personalizadas al instante. Los datos de los clientes existentes o nuevos se agregan rápidamente a la factura, seleccionando el contacto o empresa. La factura se guarda en PDF o se imprime.
- Permite crear plantillas de *e-mails* para ser utilizados o combinados con los mensajes de *e-mails* enviados.
- Integración con la página *web* de la empresa. Existen enlaces que conecta las actividades realizadas en la página con las bases de clientes realizadas en el *CRM*, por ejemplo: las ventas de los cursos realizadas *on line*, se pueden conectar al *CRM* y las órdenes del sitio *web* se procesarán directamente al *CRM*.

Esta aplicación se puede utilizar desde la computadora, dispositivo móvil, *tablet* o teléfono, para obtener información en cualquier lugar en el que se encuentre, no solamente en las instalaciones de la empresa.

El costo de la aplicación sería de \$199,00 USD por mes, en su versión profesional, donde se incluyen todas las funciones mencionadas; no existe límite de usuarios y almacenamiento *on line*. A continuación, se ven fotos de cómo funciona la aplicación.



**Figura 57: Imágenes de la aplicación de CRM**

**Fuente:** (Bitrix 24, s.f.)

**Tabla 22: Resumen Propuesta**

¿Para qué se propone?	¿Qué se soluciona?	Costo	Año de Aplicación
Una plataforma que permita organizar y realizar el seguimiento de la interacción con los clientes potenciales, existentes, agentes, socios, y otros contactos.	Seguimiento a los clientes, comunicación interna y externa, rapidez en el servicio.	\$2388	2016 2017 2018

#### **4.1.3 Realizar eventos, hacer acto de presencia en ferias de trabajo e incluso en colegios**

BTK puede realizar eventos cada 6 meses, es decir, dos eventos anuales, donde pueda invitar a empresas que generan el 80 % de los ingresos cada año y también a otras entidades corporativas grandes del Ecuador, con un total máximo de 400 empresas al año.

Se realizaría una presentación de la historia de la empresa y la experiencia que tiene en el sector de capacitación; exponiendo el portafolio de servicios, las diferentes certificaciones que se ofrece, acerca de la plantilla virtual *skillsoft*, el paquete de descuentos y las formas de pago, la presentación duraría aproximadamente unas dos horas.

Esta es la manera de llegar principalmente a las empresas que han invertido un gran porcentaje en la empresa, también se puede llegar a organizaciones con gran número de empleados y empresas que realicen capacitaciones con frecuencia; por su participación y asistencia a la misma, se les entregará un demo virtual en

la plantilla de *skillsoft* en las áreas de ofimática, habilidades blandas y seguridad ocupacional.

Estos dos eventos anuales costarían aproximadamente:

**Tabla 23: Elementos Evento**

Elementos para el evento	Costo	Descripción
<b>Hotel</b>	\$6000	Se ofrecería un coctel sencillo y bocaditos.
<b>Infocus</b>	0	No tiene costo porque la empresa ya tiene uno.
<b>Material Publicitario</b>	\$2000	Incluiría todo los folletos, carteles, portafolio y cartas de presentación de la empresa.
<b>Demos Virtuales</b>	\$4000 para todas las propuestas de <i>marketing</i> .	Curso Virtual de 3 horas, vigente por 15 días, a través de la plantilla de <i>skillsoft</i> .
<b>Anfitriona</b>	\$90	Sería una anfitriona clasificada como doble AA
<b>Expositor</b>	\$700	Personal interno de la empresa.
<b>Total</b>	\$ 8790	

Pueden asistir a las ferias laborales, donde suelen estar presentes varias empresas y personas particulares, como son: Feria Quito Zona de Empleo, Expo Estudiante Internacional Quito, Feria Ecuador Industrial, entre otras. Las ferias de los colegios serían en los principales colegios de la ciudad de Quito.

**Tabla 24: Elementos Evento**

Elementos para el evento	Costo	Descripción
<b>Materiales de Publicidad</b>	\$2000	Incluiría todos los folletos, portafolios, carta de presentación y un póster grande de la empresa.
<b>Demos Virtuales</b>	\$4000 para todas las propuestas de <i>marketing</i> .	Curso Virtual de 3 horas, vigente por 15 días, a través de la plantilla de <i>skillsoft</i> .
<b>Anfitriona</b>	\$90	La anfitriona sería una modelo doble AA
<b>Expositor</b>	\$700	Personal interno de la empresa
<b>Total</b>	\$2790	

**Tabla 25: Resumen Propuesta**

¿Para qué se propone?	¿Qué se soluciona?	Costo	Año de Aplicación
Llegar a nuevos clientes potenciales y mantener a los clientes fieles.	Mejora la comunicación externa, fidelidad de los clientes, conciencia y posicionamiento de la marca.	Eventos \$8790 y Ferias \$2790	Ferias 2016,2017,2018 y eventos 2016,2017 2018

#### 4.1.4 Descuentos y promociones de los cursos

Se establecerían los siguientes descuentos, que aplican en los siguientes casos:

- 7% por grupos de 3 personas, en pagos de contado exclusivamente.
- 7% por pronto pago individual, de contado, 3 días laborables antes del inicio del curso.

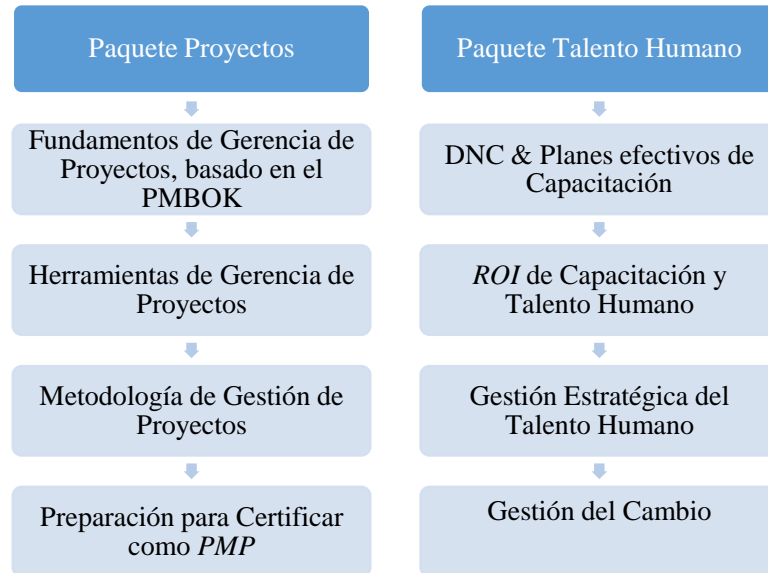
- 3% por grupos de 3 personas en adelante, en pagos con tarjeta de crédito, antes o después del curso.
- 3% por pagos individuales con tarjeta de crédito 3 días antes del inicio del curso.
- Por la compra de un curso abierto, viene incluido un demo virtual de 40 horas, con expiración en 3 meses.
- También por medio de *email*, *call center*, y página *web* difundir la publicidad de: regístrate y obtén un curso virtual gratis, a las bases asignadas de cada asesora comercial, por la inscripción de los datos de los empleados que trabajan en cada organización, obtendrán un curso virtual gratis de 3 horas con vigencia de 15 días en temas de ofimática, seguridad y salud ocupacional y habilidades blandas.

Para los clientes fieles:

- Otorgar al inicio o final del año un demo virtual gratis, de 6 horas, con tiempo de expiración de 1 mes.
- Exclusividad en formas de pago y descuentos.
- Enviar información sobre nuevos cursos y certificaciones.



- Se pueden crear diferentes paquetes de cursos de capacitación, a un precio especial, si toman cada curso individualmente.



**Figura 58: Diseño de Paquetes de Capacitación**

**Fuente:** Empresa de estudio, 2015

**Tabla 26: Resumen Propuesta**

¿Para qué se propone?	¿Qué se soluciona?	Costo	Año de Aplicación
<b>Mantener a los clientes fieles, subir el volumen de ventas y atraer nuevos clientes</b>	Incrementaría la fidelidad, la conciencia, preferencia, proposición de valor de la marca.	\$7000	2016 2017 2018

#### 4.1.5 Dictar los cursos de capacitación, con la metodología *Blended Learning*

La propuesta de mejora es combinar un curso presencial con uno virtual. Los mejores resultados para adquirir un conocimiento y aprender con la combinación equilibrada de la formación tradicional, con las nuevas técnicas de aprendizaje, en este caso virtual.

Se incluirán las horas presenciales del curso seleccionado por el participante, más la horas de curso virtual que complementa lo aprendido; es factible para la empresa, ya que cuenta con una plataforma virtual excelente llamada *skillsoft*, líder mundial en el suministro de *cursos e-learning*, por su amplio catálogo de temas y la calidad de los mismos. (Sistemas CBT, s.f.)

En cada curso no se encontrarán solamente el material y diploma, sino un plan de acción para desarrollar una vez finalizada la capacitación, donde incluirán las actividades para que el participante las realice y aplique los conocimientos adquiridos en su vida laboral, evitando que en ciertos casos la falta de práctica olvide todo lo aprendido y haya sido una inversión en vano.

Tendría un costo de \$4000 anuales por el material extra del curso haciendo, dos cursos cada semana durante todo el año, cada uno de aproximadamente 20 personas.

**Tabla 27: Resumen Propuesta**

¿Para qué se propone?	¿Que se soluciona?	Costo	Año de Aplicación
Para un mejor aprendizaje y captación del conocimiento no se quede en las aulas sino que sea aplicado en el trabajo adecuadamente.	La innovación en la imagen de la marca al brindar nuevos métodos de aprendizaje.	\$4000	2016 2017 2018

#### 4.1.6 Tener convenios con las principales revistas y periódicos empresariales del Ecuador

La información de los servicios de capacitación, no llegara solamente a través de la página *web* y *email*, sino también se enfocará en otros medios de comunicación, donde muchas empresas grandes adquieren esas revistas y periódicos. Algunas opciones serían: Ekos, Eje Empresarial, Líderes, Vistazo, El Agro, La Hora y El Comercio.

El costo que tendría para la empresa una publicidad en una revista, sería entre \$1000 a \$4500, dependiendo de la revista y en un periódico entre \$600 a \$2000.

**Tabla 28: Resumen Propuesta**

¿Para qué se propone?	¿Que se soluciona?	Costo	Año de Aplicación
Llegar a nuevos clientes donde tengan conocimiento de la empresa y capacitaciones.	Comunicación externa de la empresa y conciencia de la marca	Revista \$4500 Periódico \$2000	Periódico 2016, Revista y Periódico 2017 Revista y Periódico 2018

#### 4.1.7 Capacitación al personal interno sobre el *branding* y las acciones implementadas dentro de la empresa

Realizar una capacitación a todo el personal de la empresa de estudio, sobre lo que se trata la gestión del *branding* y su importancia dentro de la empresa.

Formular un calendario, donde se establezca las acciones de la empresa a emprender cada día, para el desarrollo y fortalecimiento de la marca, cómo lo va hacer y quiénes son los responsables; de este modo estarán conscientes, sabrán cómo realizarlo de forma correcta y los resultados que deben obtener.

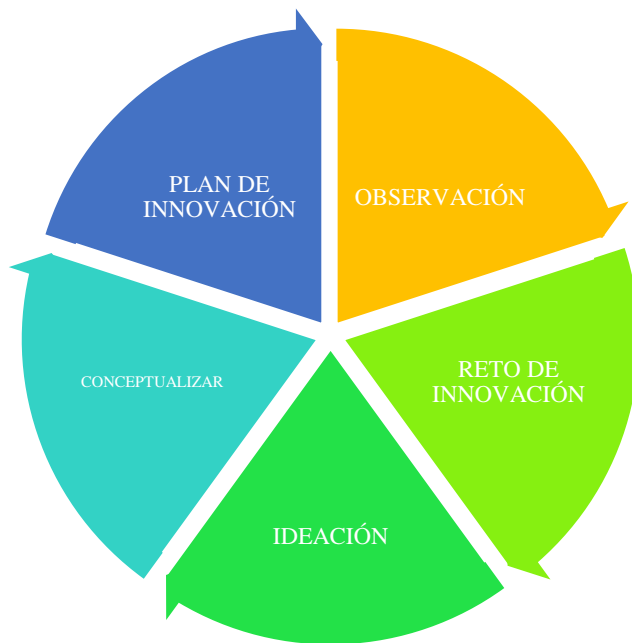
El costo sería rentable para la empresa, pues su giro de negocio son las capacitaciones y con la herramienta de *CRM* anteriormente propuesta, se puede llevar a cabo este calendario de *branding* dentro de la empresa.

Tendría un costo de \$1200 donde que incluye: instructor, aulas, material y alimentación.

**Tabla 29: Resumen Propuesta**

¿Para qué se propone?	¿Qué se soluciona?	Costo	Año de Aplicación
Capacitar al personal interno acerca del <i>branding</i> y las respectivas acciones que una empresa puede implementar.	La comunicación interna de la empresa acerca de la gestión de <i>branding</i> que se está implementado y se realizara en un futuro.	\$1200	2016

#### 4.1.8 Implementar un plan de innovación desde la comunicación



**Figura 59: Plan de Innovación**

**Fuente:** Mireya, 2013

BTK debe mejorar la comunicación de innovación en la marca. La empresa tiene cursos, certificaciones exclusivas y nuevas. El problema es la comunicación hacia el consumidor, que no la percibe.

Se propone seguir un plan de innovación desde la comunicación, donde se transmita toda la información; a continuación se detallan los pasos a seguir:

1. Observación: examinar los comportamientos de clientes, mercado y reconocimiento de marca, para encontrar necesidades insatisfechas y oportunidades de innovación, desde y para la comunicación.

2. Reto de innovación: Plantear un reto interesante, donde nazcan muchas ideas innovadoras, a partir del intercambio de información para poder solucionar el desafío.
3. Ideación: Generar muchas ideas en poco tiempo, donde surjan opiniones realizables y se puedan comunicar internamente o externamente.
4. Conceptualizar: Filtrar y agrupar las ideas en conceptos que permitan visualizar en tres aspectos: clientes, mercado y marca.
5. Plan de Innovación: Plasmar todas las ideas viables en una matriz, permitiendo identificar tiempos de ejecución, responsables e indicadores de cada idea; así la empresa podrá visualizar lo que comunica.

**Tabla 30: Resumen Propuesta**

¿Para qué se propone?	¿Qué se soluciona?	Tiempo	Año de Aplicación
Mejorar la comunicación de la empresa interna y externa de la marca.	El manejo de la comunicación para transmitir la innovación en la marca. Además de generar nuevas ideas de implementación desde un estudio de mercado, clientes y marca.	1 hora	2016, 2017 y 2018

#### **4.1.9 Cronograma de visitas a las empresas y planificación de la publicidad, por medio de *call center***

BTK debe armar un cronograma que sea visto por todo el personal interno, donde cada asesora comercial debe planificar tres citas a la semana con una

determinada empresa. Las citas deben ser coordinadas con una semana de anticipación y ser notificadas al Director Ejecutivo para su aprobación, todo esto se realizará a través de la herramienta *CRM* en la función de coordinar tareas.

Cada día se debe realizar una reunión, para coordinar por medio del *call center*: qué publicidad se realizará ese día, los cursos de capacitación que se promocionarán; de esta manera las empresas clientes captarán la misma información.

En la siguiente tabla se explica detalladamente

**Tabla 31: Costo de propuestas de mejora**

Propuestas de Mejora	Costo=Tiempo
Coordinación de visitas a empresas	30 min.
Coordinación de la publicidad realizada por medio del <i>call center</i> .	15 minutos

**Tabla 32: Resumen Propuesta**

¿Para qué se propone?	¿Qué se soluciona?	Costo	Año de Aplicación
Dar a conocer la empresa y los servicios que ofrece de un modo común que se transmita el mismo mensaje y mantener una relación con el cliente cercana.	La comunicación externa de la empresa con el cliente.	45 min.	2016 2017 2018

#### 4.1.10 Email Marketing

La empresa objeto de estudio debe realizar publicidad para llegar a nuevas empresas del Ecuador en todo momento, por medio de organizaciones que se

encargan de realizar *e-mails* masivos para una cantidad de bases sobre empresas, que ellos realizan. Se ejecutaría una publicidad donde se envíe información de los servicios de BTK, con un formato adjunto de registro de los datos, para ser llenados por las entidades; por el envío de esa información se otorgaría un demo virtual de *skillsoft* completamente gratis, como agradecimiento.

Una de las empresas que se encargan de *email marketing* son *ITG Marketing* o *Sinesis*, aproximadamente envía 300,000 *e-mails* por cada publicidad, en donde se obtiene el 5% de retorno. BTK puede enviar 3 veces al mes un *email marketing*, cada uno tendría un costo de aproximadamente \$150.

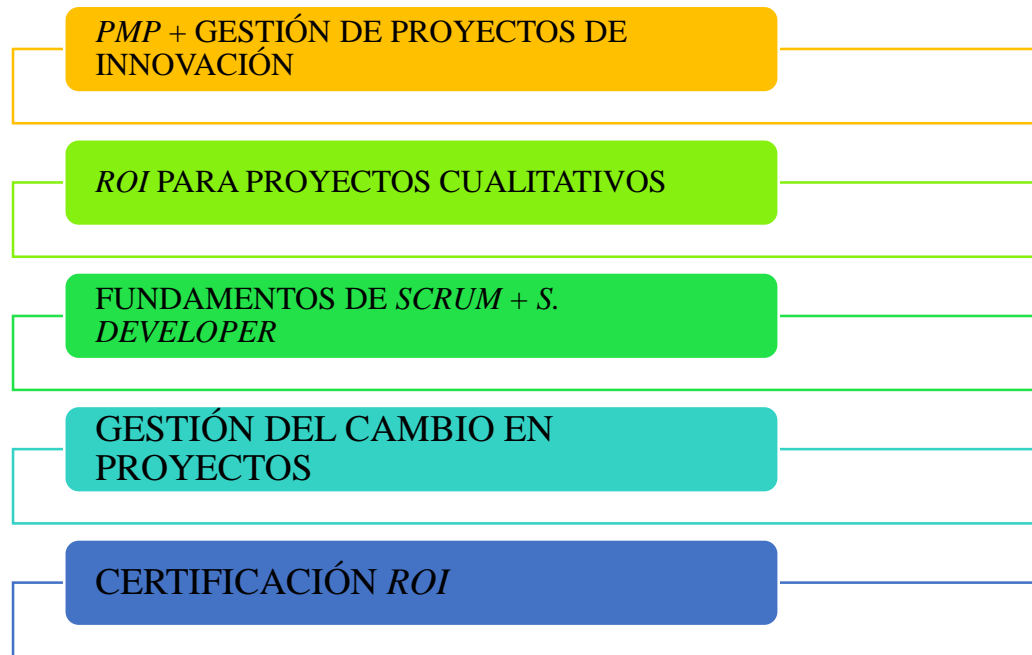
**Tabla 33: Resumen Propuesta**

¿Para qué se propone?	¿Qué se soluciona?	Costo Anual	Año de Aplicación
Enviar información constantemente de los servicios de BTK a la mayor cantidad de empresas del Ecuador.	La conciencia de la marca y la comunicación externa.	\$5400	2016
			2017
			2018

#### **4.1.11 Nuevos cursos y certificaciones en el portafolio de servicios cada año**

BTK debe planear cada año los nuevos cursos a integrar en su portafolio de servicios, el mes adecuado para mercadearlos, la planificación de los temas nuevos y certificaciones que se sacarían, sería a través de un estudio de las necesidades de las empresas, los cambios y tendencias en el sector de formación y educación. Estos son algunos temas nuevos que se integrarán al portafolio de servicios en el año 2016, según la investigación realizada, con los parámetros antes mencionados.





**Figura 60: Nuevos Temas para Portafolio 2016**

**Fuente:** Empresa de estudio, 2015.

**Tabla 34: Resumen Propuesta**

¿Para qué se propone?	¿Qué se soluciona?	Costo Anual	Año de Aplicación
Brindar un portafolio de servicios que se adapte a las nuevas necesidades de capacitación de las empresas.	Reflejar una imagen innovadora y actualizada ofreciendo cursos y certificaciones nuevas.	\$2500	2016 2017 2018

## 4.2 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

El análisis económico y financiero abarcará los estados financieros como son el balance general y estado de pérdidas y ganancias, además de los indicadores de rentabilidad, punto de equilibrio y el cálculo de EBITDA, proyectado en el período 2015-2018, basándose en la propuesta de implementación dentro de la empresa objeto de estudio.

#### **4.2.1 Consideraciones**

Las condiciones del mercado en el año 2014 favorecieron a un incremento en las ventas importante, aumentaron en alrededor de 500 mil dólares. En comparación al promedio de los años anteriores, esto se debió a que varias empresas públicas tenían presupuestos de capacitación bastante amplios y las ventas se concentraron principalmente en las empresas del Estado; sin embargo, esta condición cambió para el año 2015, donde uno de los principales rubros afectados por la crisis del país fue el de capacitación, los presupuestos bajaron y por lo tanto las ventas, que se habían concentrado en este tipo de empresas, tuvieron el mismo efecto.

A pesar de esta condición, la empresa apoyó sus ingresos en temas de consultoría y se lograron proyectos importantes, que actualmente están en desarrollo.

#### **4.2.2 Escenario financiero**

##### **4.2.2.1 Análisis horizontal**

El Análisis horizontal se basa en la comparación de los estados financieros en un período de tiempo determinado, para el presente estudio se ha considerado un intervalo de 5 años, dos históricos y tres proyectados, con el fin de establecer los beneficios financieros que se tendrían al aplicar las propuestas de este trabajo de investigación. (Ver Anexo 6)

#### 4.2.2.2 Análisis vertical

El análisis vertical compara el porcentaje de las cuentas respecto a un total, para el análisis del Estado de Resultados se consideró como base el valor de las ventas anuales en cada período y para el Estado de Situación se tomaron las principales cuentas componentes como base; activo, pasivo y patrimonio (Ver Anexos 5 y 6).

En el año 2014, el costo de ventas representa el 64,5% del total de las ventas del ejercicio mencionado, para el año 2015, este rubro representa el 77,5%, para los siguientes años se pretende optimizar los costos mejorando la utilización de los insumos para la elaboración de manuales y guías de cada curso de capacitación, así para los años 2016, 2017 y 2018 el costo de ventas representaría el 74,4%, 71,4% y 68,4% de las ventas respectivamente.

Para el año 2014 y 2015 el gasto de *marketing* representa el 2,15% y 2,49% de las ventas respectivamente, para el año 2016 con la inversión propuesta el gasto de *marketing* representaría el 5,02% de las ventas, para los años 2017 y 2018 se tiene un gasto de *marketing* de 5,41% y 5,46% respectivamente.

#### 4.2.2.3 Escenario financiero con propuestas

Para el año 2016, de acuerdo a las propuestas establecidas en este trabajo de titulación, se invertirán \$41.173,00 dólares en gastos de *marketing*, esto

comprende publicidad a través del servicio de *mailing*, el uso de una plataforma *CRM*, publicidad en medios de comunicación, la realización de eventos tendientes a la fidelización de clientes antiguos y consecución de clientes nuevos, la creación de una página *web*, implementación de nuevos cursos, asistencia a ferias de trabajo, descuentos y promociones, capacitación al personal interno sobre *branding*. Con esta inversión, se espera un incremento en ventas del 31%, por medio de la recuperación del mercado de empresas privadas y manteniendo a los clientes fijos.

Para los años 2017 y 2018 se espera un crecimiento en ventas del 18% para cada año, esto en base a una inversión en *marketing* de \$52.301,00 para el año 2017 y de \$62.301,00 para el año 2018, que comprende las propuestas establecidas en el presente estudio: el uso de una plataforma *CRM*, realización de eventos y ferias, contratos de servicio de *mailing*, contratos de publicidad en medios de comunicación, realización de nuevos cursos, promociones y descuentos e implementación de nuevas metodologías de aprendizaje y un incremento en la inversión en publicidad en medios de comunicación.

En base a lo propuesto, las ventas y utilidades esperadas son como sigue:



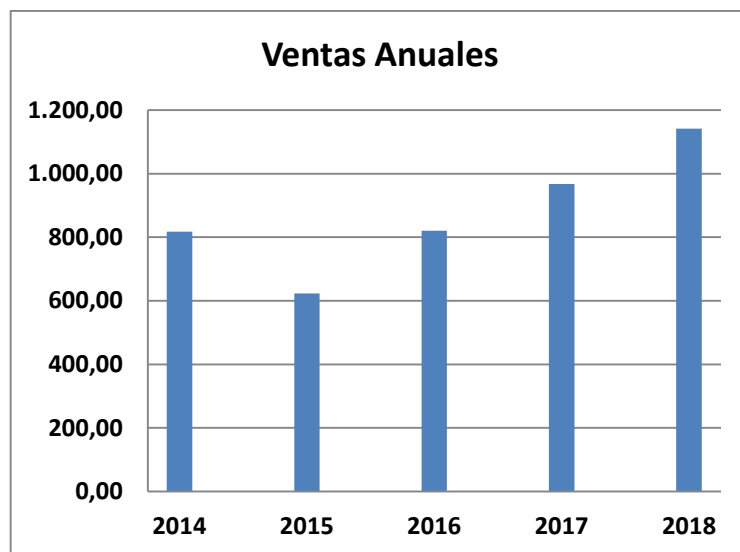
Tabla 35: Presupuesto Projectado

**Estado de Ganancias y Perdidas Anual (en miles de dólares)**

	2014	% variación	2015	% variación	2016	% variación	2017	% variación	2018
Ventas	818	-24%	624	31%	820	18%	968	18%	1.142
Resultado del Ejercicio	19	-87%	3	841%	24	181%	67	78%	119
Resultado del Ejercicio	2,34%		0,41%		2,90%		6,90%		10,44%

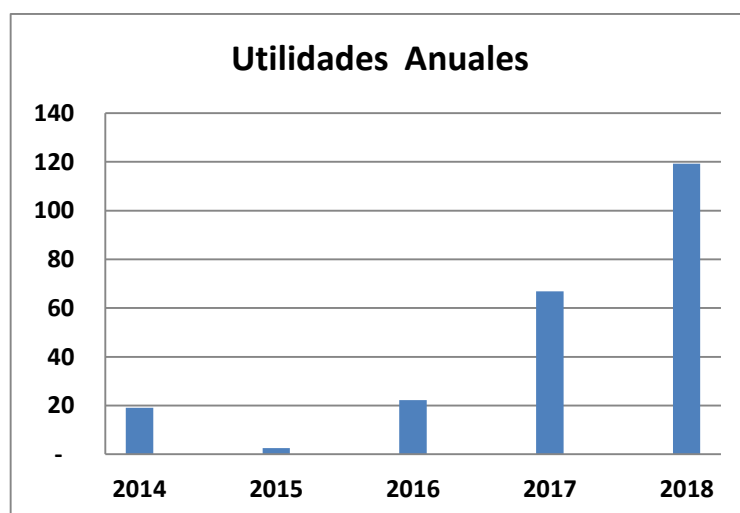
**Fuente:** Empresa de estudio, 2015 ver anexo 6

De acuerdo a los valores presentados en la Tabla 35, se observa que la inversión en las estrategias de *marketing* ha mejorado las ventas dando un mayor porcentaje en la utilidad. Logrando el objetivo de gestionar en nuevos mercados con mayor fuerza, utilizando nuevas estrategias de *marketing* adaptables para la situación de la empresa de estudio.



**Figura 61: Ventas anuales empresa objeto de estudio**

**Fuente:** Estado de ganancias y pérdidas anuales Anexo 6



**Figura 62: Utilidades anuales empresa objeto de estudio**

**Fuente:** Estado de ganancias y pérdidas anuales anexo 6

### 4.2.3 Análisis de los indicadores de rentabilidad

Según (Indicadores de Rentabilidad, s.f.), los indicadores de rentabilidad, sirven para medir la efectividad del manejo de la administración de la organización, con el objetivo de controlar los costos y gastos, conseguir las ventas obtenidas en utilidad.

Los indicadores de rentabilidad para cada año son los siguientes:

**Tabla 36: Indicadores de Rentabilidad**

Detalle	2014	2015	2016	2017	2018
Margen bruto	35,46%	22,43%	25,59%	28,52%	31,57%
Margen operativo	7,10%	1,92%	6,85%	11,32%	16,55%
Margen neto	2,34%	0,41%	2,90%	6,90%	10,44%
ROA	20%	5%	11%	18%	26%
ROE	47,79	6,32	59,42	167,00	297,96
ROI	6,62%	0,84%	4,63%	10,88%	16,40%

**Fuente:** Empresa de estudio, 2015, Anexo 7

**Margen Bruto:** Este indicador mide el grado de rentabilidad después de disminuirle a las ventas el costo de ventas, en este caso la empresa ha generado 25,59% para el 2016, para los períodos 2017 y 2018 se tiene un margen de 28,52% y de 31,57% respectivamente.

**Margen operativo:** mide el grado de rentabilidad de la organización, después de disminuir a las ventas el importe de costo de ventas y todos los gastos operativos. Para el año 2016 fue de 6,85% y para los siguientes años de 11,32% y 16,55%.

Margen Neto: Este indicador muestra cuanto se tiene de utilidad después de haber incurrido en todos los costos y gastos, es decir, que de cada dólar vendido se ha generado un 2,90% de utilidad en el año 2016, en el periodo 2017 se estima una utilidad de 6,90% y 2018 genera un 10,44%.

ROA: refleja la relación entre el beneficio operativo logrado en un determinado período y los activos totales de una empresa, demostrando que BTK genera una utilidad operativa del 20% por cada dólar de activos totales, para el año inicio del estudio, en este caso el 2014. Para el final del periodo de estudio, es decir el año 2018, se tiene un 26%.

ROE: mide la capacidad que tiene un dólar de capital para proporcionar un cierto rendimiento dentro de la empresa, representando que la organización en estudio genera un 47,79 de utilidad por cada dólar de capital promedio invertido para el año 2014 y finalizando el período de estudio con 297,96.

ROI: mide la eficiencia de utilización de los activos para producir utilidades netas. BTK genera una utilidad neta del 4,63% por cada dólar de activos totales, para el año 2016 y para el periodo 2017 y 2018 son 10,88% y 16,40 % respectivamente.

#### **4.2.4 Punto de equilibrio**

Según Barfield (2005), el punto de equilibrio se produce cuando los ingresos son iguales a los costos de la empresa, es decir no existe ni utilidad o pérdida. Su



importancia radica en determinar la cantidad que se debe vender un servicio para conseguir un equilibrio económico.

$$Q_E = \frac{CF}{P - C_v}$$

$$Q_E = \frac{20.677,21}{686,25 - 349,79}$$

$$Q_E = 61,46$$

Para el análisis del punto de equilibrio, se consideró un precio promedio de los servicios comercializados por la empresa, el precio tomado como referencia es de 686,25, que es el promedio de los precios de los productos ofertados. Los gastos fijos mensuales son \$ 20.677,21 USD, los gastos variables unitarios, en promedio, ascienden a \$ 349,79 USD por curso; por lo tanto, el punto de equilibrio es de 61,46, es decir, que se debe tener al mes una venta de los cursos de al menos 61 personas o de \$ 41.861,25 USD.

#### 4.2.5 EBITDA

**Tabla 37: EBITDA (en miles de dólares)**

Detalle	2014		2015		2016		2017		2018
EBITDA del Ejercicio	76	-61%	29	161%	77	74%	134	63%	218

**Fuente:** Calculo EBITDA Anexo 8

El EBITDA es positivo en los tres años que se implementa las propuestas de mejora, indicando que se logrará obtener rentabilidad. La capacidad de la empresa, para generar beneficios considerando únicamente su actividad productiva es favorecedora.

## 5 ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1 CONCLUSIONES

Se realizó la propuesta de un modelo de *branding* adaptado a las necesidades de la empresa objeto de estudio. Permitirá el desarrollo adecuado de la marca, para poder lanzar nuevos servicios, incrementando la efectividad en las estrategias implementadas, potenciar las fortalezas y mejorar las debilidades; aumentar la agilidad y la capacidad de reacción del manejo de la marca del equipo de trabajo de BTK. Finalmente, crear una marca deseable por los consumidores y valiosa financieramente.

La revisión y discusión bibliográficas de diferentes postulados teóricos sobre la gestión de marca, posibilitó armar un modelo compuesto de estas etapas:

- Análisis de la Marca: Incluye la misión, visión, estrategias, el desarrollo de la marca existente, comunicación interna y externa, análisis de las 5C.
- Identidad de la Marca: Es el conjunto de asociaciones que quiere representar la empresa a sus clientes.
- Desarrollo de la proposición de valor: Beneficios de un producto determinado o servicio, que generan valor en el cliente.

- Consciencia de la marca: Localizarse en el subconsciente del cliente, poder ser reconocida y recordada en el mercado.
- Posicionamiento de la marca: Lugar que ocupa dentro de las asociaciones en la mente del consumidor frente a sus competidores.
- Fidelidad de la marca: Compra repetida de los clientes del servicio, debido a la confianza, valor agregado y relación de la empresa con el consumidor.
- Capital de la marca: Las expectativas y asociaciones que el consumidor crea de un producto o servicio.
- Valor de la marca: Es el valor económico, se mide por las ganancias, contribución y potencial de crecimiento.

BTK cuenta con amplia experiencia en el sector de capacitación de 10 años, tiene más de 200 temas en diferentes áreas, como son: talento humano, liderazgo, marketing entre otras. Su equipo de trabajo está compuesto de 100 facilitadores de alto nivel.

La empresa tiene establecida correctamente su estructura estratégica con la misión, visión y valores, permitiendo saber quiénes son y hacia dónde se dirigen.

Los factores principales de éxito de la empresa son: los instructores con amplia experiencia, el tiempo que lleva funcionando en el sector de capacitación y su amplio

portafolio de servicios; fortalezas que han llevado a BTK a tener una posición en el mercado de capacitaciones.

Las debilidades que deben trabajar son la falta de capital de trabajo para satisfacer las necesidades operativas, una mejor estructura tecnológica, permitiendo tener un método de manejo de las actividades rápido y de calidad, abarcando la mayoría de información para las asesoras comerciales y los participantes. BTK es una empresa mediana, requiere de un departamento de *marketing*, aunque el costo de hacerlo sería alto para su capacidad económica.

Cuando se trata de las oportunidades principales, se incluyen la tendencia a la innovación y gestión de cambio en los requerimientos de capacitación, la demanda de capacitaciones permanente dentro de las empresas, la elaboración de planes de capacitación para apoyar su estrategia; BTK podrá incrementar sus ventas y laborar en nuevos tipos de mercados.

Las amenazas destacadas son la crisis económica que atraviesa el país, los costos elevados de los servicios en este giro de negocio y que el ciclo de vida de los cursos es corto. La organización deberá aprovechar al máximo sus fortalezas y oportunidades, sin permitirse caer en una situación económica débil, además de que siempre sea un factor competitivo fuerte.

La fuerza motriz utilizada por la empresa es la capacidad de innovación, buscando siempre satisfacer las necesidades actuales de sus clientes, sirviéndole de ayuda para combatir a la gran cantidad de competidores que existe en la industria de la

capacitación; las barreras de entrada son accesibles e incluso existen muchos servicios sustitutos, como los instructores particulares.

Los proveedores tienen un poder de negociación moderado, debido a muchos factores que influyen, pero el panorama cambia completamente al tratarse de sus clientes, donde ellos tienen mayor poder de negociación, por la variedad de opciones en el mercado.

Dentro del análisis interno de los recursos y capacidades, la empresa se encuentra en buenas condiciones, su capacidad física y de operaciones es buena, cuenta con instalaciones y aulas apropiadas, un servicio rápido, aunque debe implementar más una estructura informática. Los recursos financieros para la empresa, han sido variables debido a la situación económica del país, los recursos de capacidad del personal son buenos, tienen un equipo de trabajo con experiencia pero falta más compromiso y trabajo en equipo.

BTK cuenta con recursos tecnológicos necesarios para el funcionamiento de las actividades. La capacidad organizativa es buena, tiene alianzas estratégicas con empresas internacionales, certificaciones y metodologías exclusivas; la fuerza comercial es buena, siempre implementan innovación a los temas de capacitación, aunque debe llegar a un mayor porcentaje de su mercado objetivo.

En cuanto a su entorno externo, las condiciones económicas en el periodo 2015 y 2016 no han sido los mejores, el país atraviesa una crisis, afectando al presupuesto para capacitaciones en las empresas. Los aspectos demográficos, como el tamaño del mercado son positivos, existe gran cantidad de organizaciones y personas naturales

que necesitan de capacitación, el nivel de ingreso puede considerarse como positivo y negativo, para empresas que tienen una situación económica buena, es una oportunidad para BTK al brindar servicios de calidad, en cambio con la situación económica del país el ingreso económico se ha convertido en un riesgo, al no tener altos presupuestos.

Los recursos socio culturales, son oportunidades para BTK, el incremento de la competencia laboral y la innovación en metodologías de aprendizaje, el entorno político no es el mejor, se ha mantenido el mismo gobierno, a pesar de aquello, las nuevas leyes e impuestos no han sido ventajosos para las empresas y personas.

Al realizar la evaluación actual de *branding* seguida por BTK, se obtienen resultados positivos y otros en los que la empresa todavía debe trabajar, que probablemente mejorarán con el tiempo. En el primer análisis realizado al Director Ejecutivo de la empresa, se constata y conoce que esta herramienta de gestión de marca tiene bien estructurado su logo y nombre, como la realización de acciones de *branding*, a través de las campañas publicitarias y la creación de una página *web*.

Un punto negativo, además de tener el conocimiento de los índices que componen el *branding* y cómo manejarlos, fue detectar que su personal interno no tiene conocimiento de esta herramienta y las acciones que ello implica, a pesar de que la empresa ya realizaba gestiones de *branding*, que fortalecían su marca, pero no eran conscientes de hacerlo.

El diagnóstico realizado a las empresas corporativas, en su mayoría del sector público y de actividades financieras y seguros, refleja resultados positivos en una imagen de

calidad, seriedad y confianza; parámetros importantes para una empresa de capacitación, donde quiere representar a sus clientes y que sus necesidades sean cumplidas, con las condiciones y el tiempo determinado, logrando mejorar el desempeño de las organizaciones.

En cuanto a sus atributos diferenciadores, están la atención al cliente inmediata y personalizada, calidad en su servicio, compromiso y confianza punto clave dentro del sector de capacitación. Existiendo competencia, necesitan sobresalir ante sus clientes; los atributos más valorados fueron la calidad en el servicio, los instructores de alto nivel y sus cursos personalizados.

Las dimensiones de consciencia, preferencia y fidelidad dieron como primer lugar en posicionamiento a la empresa de estudio, aunque algunas con mayor diferencia en puntaje que sus competidores; se obtuvieron resultados ventajosos, no es bueno confiarse, deben mantenerse con constancia y disciplina, para poder seguir fortaleciendo su marca y adaptarse a los cambios que surgen dentro del mercado.

La evaluación realizada al personal interno, coincide en ciertos aspectos con la entrevista al Director Ejecutivo y las empresas encuestadas, otros cambian completamente, la diferencia que más sobresale es que la imagen simboliza experiencia. El atributo diferenciador de BTK es la innovación, la respuesta es completamente opuesta a la investigación, hacia las organizaciones corporativas, demostrando así que se debe trabajar en el aspecto de comunicación interno y externo, si BTK implementa cursos nuevos pero estos no son captados por los clientes.

De esta forma, se enlaza con los medios de comunicación, donde las compañías reciben información de la empresa de estudio, siendo el *internet* y el *e-mail* respuestas, tanto en el personal interno, como las organizaciones corporativas; lo que llamó la atención fue el *call center*, el cual BTK considera que es uno de los medios más usados para comunicarse con los clientes, sobre los productos y promociones, pero las entidades piensan lo contrario.

Las propuestas de mejora, se enfocan en fortalecer las dimensiones de *branding*, que se encuentran débiles, con puntajes bajos según la investigación realizada y poder mantener las dimensiones que están bien, considerando los años apropiados para implementarlas.

Actualmente, las empresas ecuatorianas de todos los sectores comerciales se están enfrentando a un mercado deprimido, por esta razón, es importante establecer estrategias para incrementar las ventas y sobrepasar la crisis. De acuerdo al análisis realizado, la inversión en *branding* ayudaría a BTK a mejorar sus ventas en un 31% para el año 2016. El *branding* puede generar confianza en un cliente y a su vez incrementar las ventas. Es importante reconocer que una inversión en gastos de *marketing* de \$25.561 dólares podría generar un incremento en ventas por 196 mil dólares.

El primer año es clave para la recuperación de clientes, los siguientes años se espera un incremento en ventas del 18% para cada año y de esta manera mejorar los resultados de cada ejercicio económico.



## 5.2 RECOMENDACIONES

Crear un departamento de *marketing* no es recomendable por el momento, por alto costo, se recomienda que el Director Ejecutivo tome la responsabilidad de gestión de mercadeo, donde se deben programar las actividades de publicidad, ventas, comunicación, etc. El enfoque no tiene que centrarse solo en la generación de ganancias, sino también en la creación de valor hacia el mercado objetivo.

Las necesidades deben determinarse según el punto de vista del cliente, poner énfasis en la retención de los clientes fieles a la organización; buscar y mantener relaciones duraderas con los clientes actuales y futuros.

Rediseñar su página *web*, para poder reflejar una imagen innovadora, actualizada y mejorar la comunicación externa de la empresa; de esta forma los clientes puedan tener la satisfacción de que sus requerimientos van a ser atendidos de forma directa, basándose en los cambios generados en el mercado.

Instalar un CRM (*Customer Relationship Management*), una aplicación *web* de uso fácil, que ayudará a la empresa a tener un mejor seguimiento, comunicación y control de las actividades realizadas, para atender los requerimientos de sus clientes. Las ventajas son: una segmentación a un público objetivo con mucha precisión, analiza campañas de *marketing*, tiene un embudo de ventas que da cuentas inmediatas de las transacciones en curso y sus respectivas etapas; tiene un panel de control donde tiene las actividades más importantes de las ventas entre otras.

El costo es \$2388 al año, la herramienta permite atender a varios clientes. Los clientes que tiene la empresa actualmente son 179 clientes (clientes a quienes se les ha facturado hasta el 2015), considerando personas naturales y empresas públicas y privadas, al momento la empresa no cuenta con una herramienta que permita hacer seguimiento de interesados en los cursos, ni seguimiento de futuros clientes, para medir el costo beneficio se deberá revisar la cantidad de clientes a los cuales se hizo seguimiento por medio de esta herramienta y cuantificar los contratos cerrados con estos clientes. Si se logra cerrar 2388 dólares de ventas al mes por medio de esta herramienta, la inversión se habrá justificado y recuperado, considerando muy posible debido a que es un monto de inversión bajo.

Realizar eventos y tener actos de presencia en ferias de trabajo, incluso de colegios. También difundir publicidad por *call center*, *email* y *pagina web*, por registrar los datos de los empleados que trabajan en cada uno de las organizaciones contactadas en las bases de las asesoras comerciales, obtendrán un curso virtual gratis, donde se incrementará la consciencia de la empresa; al llegar a nuevas organizaciones corporativas, se mantendrá una fidelidad de los clientes actuales, al invitarlos a eventos de BTK, donde obtendrán beneficios exclusivos y además se llegarán a comunicar por un medio de comunicación distinto, no realizado antes, con una relación más directa.

Tener descuentos y promociones, como armar paquetes de cursos en un área específica, puede ser de proyectos en donde al cliente le convenga tomar el paquete, a un precio especial, en lugar de hacerlo individualmente en cada curso, incrementando la fidelidad de los clientes actuales y atrayendo a nuevos.

Dictar los cursos de capacitación con la metodología *Blended Learning*, aprovechando que la empresa de estudio cuenta con una plataforma virtual excelente, la combinación del aprendizaje presencial complementado con el virtual, hará que se capten de mejor manera los conocimientos y exista un plan de acción para tener un seguimiento de los mismos, una vez terminado el curso.

Tener convenios con las principales revistas y periódicos empresariales del Ecuador, con el fin de darse a conocer con otras empresas y mejorar la comunicación externa, por este medio, que es atractivo para los empresarios y trabajadores.

Se debe realizar una capacitación al personal interno de la empresa, sobre lo que se trata el *Branding* y sus acciones, para que estén conscientes de esta herramienta, mejorando la comunicación interna respecto a este tema.

La comunicación para generar nuevas ideas y poder transmitirlas correctamente a los clientes. BTK tiene que seguir un plan de comunicación, siguiendo los pasos descritos a continuación.

- Observación: examinar el comportamiento del mercado y los clientes.
- Reto de Innovación: plantear un desafío, donde nazcan ideas innovadoras.
- Ideación: comunicar las ideas que surgen en poco tiempo.
- Conceptualizar: agrupar las ideas en tres aspectos: clientes, mercado, y marca.

- Plan de Innovación: plantear todas las ideas realizables en una matriz y analizar el tiempo de ejecución, responsable e indicador.

Mantener un cronograma de visitas a las empresas y planificación de la publicidad, por medio de un *call center* que permita dar a conocer a la empresa y los servicios que ofrece, de un modo común, que transmita el mismo mensaje y mantenga una relación cercana con el cliente.

Realizar campañas de *marketing* vía *e-mail*, a través de las empresas ITG *Marketing* o Sinesis, tres veces al mes, para llegar a una mayor cantidad de organizaciones dentro del Ecuador, permitiendo incrementar la consciencia de marca y la comunicación externa, logrando comunicar los servicios de manera masiva.

Programar nuevos cursos y certificaciones en el portafolio de servicios, que se adapten a las necesidades y cambios generados en las empresas y el mercado, ayudando así a reflejar una imagen innovadora y actualizada.

Se recomienda enfocarse en el sector privado durante los próximos años, con fuerza, sin dejar de lado el sector público, para poder incrementar las ventas y lograr un manejo excelente de la marca.

La valoración de las estrategias de mercadeo se debe orientar al resultado esperado, el monto de la inversión debe justificar el valor que se incrementará en ventas y en utilidades.

Los presupuestos de ventas deben establecerse, primero desde el punto de vista financiero y cumplir con el punto de equilibrio para evitar que la empresa se desfinancie, también se debe establecer un presupuesto de ventas en base al calendario de los cursos planificados para cada período, considerando los costos variables en los que se incurrirá para cada evento de capacitación.

El presupuesto de gasto de *marketing*, se deberá analizar considerando la capacidad de la empresa en el momento del desembolso, deben reflejar un beneficio a nivel de resultados financieros.

Se recomienda para mantener clientes fieles: mejorar la atención post venta, dar formas de pagos y descuentos especiales, mandar información exclusiva de los cursos y certificaciones nuevas, poder realizar un grupo de cursos con precios exclusivos.

BTK debe buscar recuperar el mercado de empresas privadas y captar nuevos clientes, al ser inferiores los presupuestos de capacitación dentro de las empresas, las personas particulares buscaran capacitación por sus medios y esto genera que las ventas individuales sean mayores, porque un *in- company* se vende bajo ciertas condiciones de precio, en cambio al lograr contactar a un particular se vende en mayor precio individual, lo que genera una ganancia mayor.

## REFERENCIAS

1. Álvarez Álvarez, M. B. (2005). *El proceso de elección de marca por el consumidor: incidencia de los precios de referencia y las promociones*. España: Ediuono - Universidad de Oviedo. Obtenido de <http://puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/reader.action?docID=10092923>
2. Armando, R. (2010). *Fundamentos del Branding* (5ta. ed.). Bogotá: Internacional Thomson Editores.
3. Barfield, J. T. (2005). *Contabilidad de Costos* (5ta. ed.). México: Thomson.
4. Barón Pulido, M. (2013). *¿Qué transmite su marca?: estrategias para innovar desde la comunicación*. Colombia: Editorial Politécnico Grancolombiano. Obtenido de <http://puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/reader.action?docID=10820923>
5. Bassat, L. (1996). *El libro rojo de las marcas. (Cómo construir marcas de éxito)*. Madrid: Ediciones Espasa Calpe, S.A. Obtenido de [http://luisbassat.com/pdf/El\\_Libro\\_Rojo\\_de\\_las\\_Marcas.pdf](http://luisbassat.com/pdf/El_Libro_Rojo_de_las_Marcas.pdf)
6. Batey, M. (2013). *El significado de la marca: cómo y por qué ponemos sentido a productos y servicios*. Argentina: Ediciones Granica.
7. Bhargava, R. (2010). *Personalidad de marca: por qué las compañías pierden su autenticidad y cómo la pueden recuperar*. México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/reader.action?docID=10433922>
8. Bitrix 24. (s.f.). *Customer Relationship Management*. Obtenido de <https://www.bitrix24.es/features/crm.php>
9. Branzai. (Junio de 2015). *Marcas deseo o preferencia*. Obtenido de <http://www.branzai.com/2015/06/marcas-deseo-o-preferencia.html>
10. Capriotti Peri, P. (2009). *Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Andros Impresores. Obtenido de <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>

11. Capriotti Peri, P. (Enero-Diciembre de 2010). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Revista Comunicación*(27). Obtenido de <http://www.bidireccional.net/Blog/UPB2010.pdf>
12. De Chernatony, L., & Riley, F. D. (1997). *The chasm between managers' and consumers' views of brands, The experts' perspectives*. Journal of Journal of Strategic Marketing.
13. Espinosa, R. (s.f.). *Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
14. Fernández Luna, G., Mayagoitia Barragan, V., & Quintero Miranda, A. (2010). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. México: Instituto Politécnico Nacional.
15. Galgo, R. (12 de Septiembre de 2014). *Los orígenes del branding (Parte 1): el hombre como animal simbólico*. Obtenido de brandemia: <http://www.brandemia.org/los-origenes-del-branding-parte-1-el-hombre-como-animal-simbolico>
16. Gobe, M. (2012). *Que es el Branding* (9na. ed.). Estados Unidos: Mc GrawHill.
17. Gómez Hernández, R. (24 de Mayo de 2011). *Los tres pasos para calcular el valor de tu marca*. Obtenido de Elogia: <http://elogia.net/blog/tres-pasos-calcular-valor-marca/>
18. González, J. (2012). *Las 7 dimensiones del Branding*. Obtenido de Think and Sell: <http://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-i-el-concepto-de-marca/>
19. Guiu, D. (s.f.). *Top of Mind y recordación de marca o Brand Awareness*. Obtenido de Social Etic: <http://www.socialetic.com/que-es-el-top-of-mind.html>
20. *Indicadores de Rentabilidad*. (s.f.). Obtenido de <http://nandis21.blogspot.com/p/indicadores-de-rentabilidad.html>
21. Lane Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
22. Llopis Sancho, E. (2011). *Branding & Pyme. Un modelo de creación de marca para Pymes y Emprendedores*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/emiliollopis/branding-pyme-un-modelo-de-creacin-de-marca-para-pymes-y-emprendedores>
23. Mari Vidal, S., & Mateos Roncos, A. (2013). *Análisis Financiero: supuestos Prácticos*. España: Edición Valencia.

24. Mariotti, J. (2001). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de las marcas y el branding* (6ta. ed.). Colombia: Mc GrawHill Interamericana.
25. Marketing Directo. (06 de Mayo de 2011). *¿Qué 10 cualidades debe reunir una gran marca?* Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/%C2%BFque-10-cualidades-debe-reunir-una-gran-marca/>
26. Marketing Publishing. (2007). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <http://puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/reader.action?docID=10194615>
27. Ollé, R., & Riu, D. (2009). *El nuevo brand management: cómo plantar marcas para hacer crecer negocios*. España: Ediciones Gestión 2000. Obtenido de <http://puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/reader.action?docID=10317252&ppg=6>
28. Pérez Carballada, C. (05 de Octubre de 2009). *¿Cómo se mide el posicionamiento de una marca?* Obtenido de Marketisimo: <http://marketisimo.blogspot.com/2009/10/como-se-mide-el-posicionamiento-de-una.html>
29. Pérez, C. (2010). *Branding: Posicionamiento de la Marca* (3ra. ed.). México: Mc GrawHill Interamericana,.
30. Pm Exam Lessons Learned. (29 de Enero de 2015). *ita Mulcahy vs Head First vs Andy Crowe vs Kim Heldman*. Obtenido de <http://pmexamlessonslearned.com/pmp/pmp-exam/pmi-pmp-faq-ritas-vs-head-first-vs-andy-crowe-vs-kim-heldman/#.VtYBno-cHIX>
31. Punto Seis. (23 de Abril de 2014). *Arquitectura de marca: gestión de percepciones*. Obtenido de <http://www.punto6.com.ar/blog/arquitecturas-de-marca-gestion-de-percepciones/>
32. Ramírez, J. (16 de Junio de 2013). *Archivo de la etiqueta: motivaciones de compra*. Obtenido de <http://javieramirez.com/tag/motivaciones-de-compra/>
33. Salinas, G. (2009). *Valoración y evaluación de marcas :medir para crear valor*. España: Deusto. Obtenido de [puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/reader.action?docID=10316595](http://puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/reader.action?docID=10316595)
34. Santa María, L. (21 de Diciembre de 2013). *Branding: Definición e Historia*. Obtenido de Staff Creativa: <http://www.staffcreativa.pe/blog/branding-definicion/>
35. Simoes, C. (s.f.). *Gestiona tu empresa con bitrix24*. Obtenido de Inusual: <http://inusual.com/articulos/gestiona-tu-empresa-con-bitrix24/>
36. Sistemas CBT. (s.f.). *SkillSoft*. Obtenido de <http://www.sistemascbt.com/skillsoft/>



37. Sosa Flores, M. (2007). *Fundamentos teórico-metodológicos para la evaluación económico-financiera de proyectos de inversión*. Argentina: El Cid Editor.
38. Sterman, A. (2012). *Cómo crear marcas que funcionen: branding paso a paso*. Argentina: Editorial Nobuko. Obtenido de <http://puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/reader.action?docID=10877061>
39. Torreblanca, F. (18 de Octubre de 2014). *El impacto de los atributos de marca*. Obtenido de <http://franciscotorreblanca.es/el-impacto-de-los-atributos-de-marca/>
40. Torres Heredia , S. E. (19 de Mayo de 2015). *La importancia del Branding para tu marca*. Obtenido de Comunidad IEBS: <http://comunidad.iebschool.com/besocialmedia/2015/05/19/la-importancia-del-branding-para-tu-marca/>
41. Tripod. (s.f.). *Características de un buen nombre de marca*. Obtenido de [http://members.tripod.com/marcas\\_fca.mx/caracteristicas\\_de\\_un\\_buen\\_nombr.htm](http://members.tripod.com/marcas_fca.mx/caracteristicas_de_un_buen_nombr.htm)
42. Velilla, J. (2010). *Branding: tendencias y retos en la comunicación de marca*. España: Editorial UOC. Obtenido de <http://puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/reader.action?docID=10646120>
43. Walter Stachú, S. (2009). *Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa*. Argentina: El Cid Editor. Obtenido de <http://puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/detail.action?docID=10316210&p00=metodologia+pareto>

# **ANEXOS**

### Anexo 1: Entrevista al Director Ejecutivo de BTK

1. ¿Qué conoce sobre el *branding* y su importancia para una empresa?

Conozco que el *branding* es el conjunto de acciones dirigidas a construir una marca, diferenciarla y posicionarla en la mente del segmento de mercado objetivo.

La importancia radica en diferenciar a la empresa de la competencia, atraer y retener clientes en el corto, mediano y largo plazo.

2. ¿Qué acciones de *branding* ha emprendido para construir la marca de BTK?

Las acciones que ha tomado BTK son:

- Elegir el nombre y logotipo
- Planes de publicidad impresa, digital, en eventos y material promocional
- Sitio *Web*
- Campañas publicitarias de productos específicos

3. ¿Comunica usted información acerca de las acciones implementadas de *branding* al personal interno de la empresa?

No formalmente, siempre hago énfasis sobre la calidad de nuestros servicios y dependiendo del producto, se hace mayor énfasis. Por ejemplo, uno de los cursos que vendemos es el examen de preparación para certificar como *PMP*. Tenemos la metodología de Rita *Mulcahy*, la autora más leída en el mundo acerca de certificar como *PMP*. Mis asesoras comerciales comunican a sus clientes esta información al promocionar el curso.

4. ¿Cómo perciben sus clientes sobre la marca BTK?

La consideran como una marca diferenciada en el mercado por calidad y precio alto.

5. ¿Piensa usted que BTK es una de las primeras opciones que se le vienen a la mente a las empresas cuando requieren servicios de capacitación?

En lo que respecta a las empresas que buscan capacitaciones de calidad y no precio, BTK es una de sus primeras opciones. Contamos con personal con alta experiencia y metodologías como certificaciones internacionales exclusivas.

6. ¿Qué imagen proyecta la marca BTK en sus clientes?

La imagen que proyecta es de experiencia, calidad y confianza.

7. ¿Cuáles son las principales marcas de empresas de capacitación competidoras que enfrenta BTK?

Depende de los productos:

- TVC
- TEP
- DERES
- NICA
- NEDA
- POLE
- SEU
- ZONS
- GEDE
- REDES

8. ¿Cuál es la propuesta de valor que la marca BTK ofrece a sus clientes?

La propuesta de valor que ofrece BTK es calidad, experiencia y servicio para nuestros clientes.

9. ¿Cuáles son los atributos de la marca BTK que son más valorados por los clientes?

Los atributos más valorados por los clientes son calidad, atención al cliente, variedad en el portafolio de servicios y seguimiento de la venta.

10. ¿A través de qué medios de comunicación, BTK ofrece información a sus clientes?

- Digital
- Impresos
- *Call Center*

11. ¿Qué parámetros o criterios considera usted más importantes para que los clientes vuelvan a contratar a BTK?

Uno de los más importantes es la calidad de instructores, muchas veces depende un gran porcentaje que te contraten en una capacitación, quién va a dictar el curso, su preparación y experiencia; también se considera el servicio recibido durante todo el proceso de contratación, desde la asimilación del requerimiento de capacitación hasta la entrega de diplomas.

12. ¿Qué indicadores de desempeño de *branding*, considera BTK para fortalecer su marca?

Considero que todos los indicadores de *branding* son esencialmente importantes para fortalecer la marca de BTK, comenzando por el conocimiento de la marca, la percepción que tiene sobre la empresa cuando la escuchan, si ésta se encuentra en una de las primeras opciones en la mente de los usuarios de nuestro mercado objetivo, la publicidad en los medios de comunicación y cómo conseguir que nuestros clientes sean fieles a la nosotros.

13. ¿Qué diferencias mantiene BTK respecto a otras empresas de capacitación?

Una de las diferencias es el portafolio amplio con marcas de productos internacionales sólidos, a nuestros clientes les encanta que tengamos cursos personalizados y adaptados a sus necesidades específicas. Tenemos tanto cursos presenciales, como virtuales en diferentes temas.

14. ¿Cuáles son las tres principales empresas de capacitación que prefieren sus clientes?

No hay tres, son muchas, depende del tema.

- Universidades (por costo y aval)
- Instructores particulares (por costo)

15. ¿Cuáles son las tres empresas de capacitación competidoras para BTK?

- TVC
- TEP
- DERES

## **Anexo 2: Entrevistas a Clientes Corporativos**

### **Entrevista Cliente Corporativo 1**

1. ¿Conoce la marca BTK?

SÍ

2. ¿Cuándo piensa en contratar programas de capacitación, qué empresas de capacitación vienen a su mente?

Depende de qué temas se traten: técnicos o de habilidades. Pensando en temas técnicos:

- TVC
- FRANU

3. ¿Cuál es la imagen que tiene de la marca BTK?

Excelente en temas de proyectos y certificaciones, como en áreas de capacitación.

4. ¿Qué distintivos percibe usted cuando piensa en BTK?

- Calidad
- Confianza
- Compromiso

5. ¿Cuáles son los atributos que usted valora de BTK?

- Seguimiento de parte del equipo
- Acompañamiento en los procesos de formación
- Presentación de resultados de los programas

6. ¿Qué empresas que brindan capacitación prefiere usted?

- PIH
- GEDE
- TVC

7. ¿En qué medios de comunicación usted encuentra información sobre BTK?

El medio de comunicación por el cuales recibo información es el *email*.

8. ¿Qué parámetros o criterios considera usted más importantes para volver a contratar una empresa de capacitación?

- Atención
- Costos
- Calidad

9. ¿Con que empresa de servicios de capacitación volvería a contratar un curso de capacitación?

- BTK
- TVC
- PIH
- CENI
- NORTI
- CITES

10. ¿Qué parámetros debe, en su criterio, considerar una empresa proveedora de capacitación para fortalecer su marca?

- Imagen Corporativa
- Presentación y actualización de portafolio



11. ¿Cuáles son las tres empresas principales de capacitación en Ecuador, para usted?

- TVC
- PIH
- MARA

12. ¿Qué sugerencias propone usted para fortalecer la imagen de marca de BTK?

Visitas a los responsables de área, con información sobre los productos y servicios que tiene la empresa.

**Entrevista a Cliente Corporativo 2**

1. ¿Conoce la marca BTK?

SÍ

2. ¿Cuándo piensa en contratar programas de capacitación, qué empresas de capacitación vienen a su mente?

- NEAI
- BTK
- TVC

3. ¿Cuál es la imagen que tiene de la marca BTK?

Es una marca que brinda excelencia, confianza y seriedad.

4. ¿Qué distintivos percibe usted cuando piensa en BTK?

Es una empresa que brinda compromiso, puntualidad y confianza.

5. ¿Cuáles son los atributos que usted valora de BTK?

- Calidad en su servicio
- Organización conocida
- Cursos personalizados
- Capacitaciones Actuales

6. ¿Qué empresas que brindan capacitación prefiere usted?

- NEAI
- BTK
- TVC

7. ¿En qué medios de comunicación usted encuentra información sobre BTK?

- *Email*
- Visitas personales

8. ¿Qué parámetros o criterios considera usted más importantes para volver a contratar una empresa de capacitación?

- Atención al cliente
- Costos
- Satisfacción de los usuarios
- Nivel de aprendizaje
- Instructores de alto nivel

9. ¿Con qué empresa de servicios de capacitación volvería a contratar un curso de capacitación?

- NEAI
- BTK
- TVC
- DERES

10. ¿Qué parámetros debe, en su criterio, considerar una empresa proveedora de capacitación para fortalecer su marca?

Expansión, darse a conocer, visitas para ofrecer servicios.

11. ¿Cuáles son las tres empresas principales de capacitación en Ecuador, para usted?

- DERES
- BTK
- TVC

12. ¿Qué sugerencias propone usted para fortalecer la imagen de marca de BTK?

Mantener la seriedad y compromiso, mejora en los facilitadores y atención al cliente.

**Anexo 3: Encuesta al cliente corporativo**

1. ¿Conoce la marca BTK?

SÍ NO

2. ¿Cuándo piensa en contratar programas de capacitación, qué empresas de capacitación vienen a su mente?

- PIH
- SEU
- NEAI
- BTK
- TVC
- DERES
- FEROS
- FRANU
- DIR
- PESE
- GEDE
- ZONS
- RID
- SERV
- LAUR
- MARA
- NICA
- RAVIL
- NEDA
- TEP
- Otro indique cuál\_\_\_\_\_

3. ¿De las empresas que seleccionó en la pregunta anterior, cuáles son de su preferencia?

- PIH
- SEU
- NEAI
- BTK
- TVC
- DERES
- FEROS
- FRANU
- DIR
- PESE
- GEDE
- ZONS
- RID
- SERV
- LAUR
- MARA
- NICA
- RAVIL
- NEDA
- TEP
- Otro indique cuál\_\_\_\_\_

4. ¿Con qué empresa de servicios de capacitación volvería a contratar un curso de capacitación?

- PIH
- SEU
- NEAI
- BTK
- TVC
- DERES

- FEROS
- FRANU
- DIR
- PESE
- GEDE
- ZONS
- RID
- SERV
- LAUR
- MARA
- NICA
- RAVIL
- NEDA
- TEP
- Otro indique cuál\_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles de los siguientes parámetros describen la imagen de marca BTK?

- Excelencia
- Calidad
- Confianza
- Seriedad
- Innovación
- Experiencia
- Otra indique cuál\_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles son los atributos distintivos que percibe usted acerca de BTK?

- Atención al cliente inmediata y personalizada
- Calidad en su servicio
- Compromiso
- Capacitaciones Actualizadas
- Puntual

- Objetiva
- Logotipo
- Confianza
- Portafolio amplio con marcas de productos internacionales sólidos
- Otra indique cuál\_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles son los atributos de servicio que usted valora de BTK?

- Calidad en su servicio
- Organización conocida
- Seriedad en sus capacitaciones
- Seguimiento por parte del asesor
- Cursos personalizados
- Instructores de Alto Nivel
- Capacitaciones Actuales
- Rapidez en su servicio
- Otro indique cuál\_\_\_\_\_

8. ¿En qué medios de comunicación usted encuentra información sobre BTK?

- *Internet*
- *Email*
- Trípticos
- *Call Center*
- Visitas personales
- Otro indique cuál\_\_\_\_\_

9. ¿Qué parámetros o criterios considera usted más importantes para volver a contratar una empresa de capacitación?

- Atención al cliente
- Costos
- Seriedad



- Calidad
- Satisfacción de los usuarios
- Nivel de aprendizaje
- Instructores de alto nivel
- Horarios flexibles
- Otro indique cuál\_\_\_\_\_

10. ¿Qué sugerencias propone usted para fortalecer la imagen de marca de BTK?

- Mantener la seriedad y compromiso
- Visitas a los responsables de área con información de los productos y servicios que tiene la empresa
- Incrementar la publicidad
- Mejora en los facilitadores
- Innovación en la forma de dictar los cursos
- Costos Moderados
- Atención al Cliente
- Temas de capacitación actualizada
- Certificaciones Internacionales

**Anexo 4: Encuesta al Personal Interno**

1. ¿Qué conoce sobre el *branding* y su importancia para una empresa? En el caso de si detalle.
2. Conoce que acciones de *branding* emprende BTK? En el caso de si detalle.
3. ¿Qué imagen proyecta la marca BTK en sus clientes?
  - Excelencia
  - Calidad
  - Confianza
  - Seriedad
  - Innovación
  - Experiencia
  - Otra indique cuál\_\_\_\_\_
4. ¿Qué atributos distintivos mantiene BTK respecto a otras empresas de capacitación?
  - Atención al cliente inmediata y personalizada
  - Calidad en su servicio
  - Compromiso
  - Capacitaciones Actualizadas
  - Puntual
  - Objetiva
  - Logotipo
  - Confianza
  - Portafolio amplio con marcas de productos internacionales sólidos
  - Otra indique cuál\_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles son los atributos de la marca BTK que son más valorados por los clientes?

- Calidad en su servicio
- Organización conocida
- Seriedad en sus capacitaciones
- Seguimiento por parte del asesor
- Cursos personalizados
- Instructores de Alto Nivel
- Capacitaciones Actuales
- Rapidez en su servicio
- Otro indique cuál\_\_\_\_\_

6. ¿Piensa usted que BTK es una de las primeras opciones que vienen a la mente de las empresas corporativas al momento de contratar programas de capacitación?

SI

NO

7. Indique que empresas de capacitación piensa que son las primeras opciones de las empresas corporativas al contratar servicios de capacitación?

- PIH
- SEU
- NEAI
- BTK
- TVC
- DERES
- FEROS
- FRANU
- DIR
- PESE
- GEDE
- ZONS
- RID

- SERV
- LAUR
- MARA
- NICA
- RAVIL
- NEDA
- TEP

Otro indique cuál\_\_\_\_\_

8. ¿De las empresas que selecciono en la pregunta anterior, cuáles son las empresas de capacitación que prefieren sus clientes?

- PIH
- SEU
- NEAI
- BTK
- TVC
- DERES
- FEROS
- FRANU
- DIR
- PESE
- GEDE
- ZONS
- RID
- SERV
- LAUR
- MARA
- NICA
- RAVIL
- NEDA
- TEP

Otro indique cuál\_\_\_\_\_

9. Cuáles son las empresas de capacitación competidoras para BTK?

- PIH
- SEU
- NEAI
- BTK
- TVC
- DERES
- FEROS
- FRANU
- DIR
- PESE
- GEDE
- ZONS
- RID
- SERV
- LAUR
- MARA
- NICA
- RAVIL
- NEDA
- TEP

Otro indique cuál\_\_\_\_\_

10. A través de qué medios de comunicación, BTK ofrece información a sus clientes?

- *Internet*
- *Email*
- Trípticos
- *Call Center*
- Visitas personales
- Otro indique cuál\_\_\_\_\_

11. Piensa usted que los clientes que le contrataron cursos de capacitación, lo volverían a contratar? En el caso de si detalle.

12. Qué parámetros o criterios considera usted más importantes para que los clientes vuelvan a contratar a BTK?

- Atención al cliente
- Costos
- Seriedad
- Calidad
- Satisfacción de los usuarios
- Nivel de aprendizaje
- Instructores de alto nivel
- Horarios flexibles
- Otro indique cuál\_\_\_\_\_

13. Qué sugerencias propone usted para fortalecer la imagen de marca de BTK?

- Mantener la seriedad y compromiso
- Visitas a los responsables de área con información de los productos y servicios que tiene la empresa
- Incrementar la publicidad
- Mejora en los facilitadores
- Innovación en la forma de dictar los cursos
- Costos Moderados
- Atención al Cliente
- Temas de capacitación actualizada
- Certificaciones Internacionales

**Anexo 5: Balance General Anual (En miles de dólares)**

	2014	2015	2016	2017	2018	
<b>Activo Total</b>	289	301	513	614	727	-
<b>Activo Corriente</b>	220	252	464	565	678	-
Efectivo	68	21	66	78	93	
Cuentas por Cobrar comerciales	101	187	381	452	548	
Cuentas por Cobrar Relacionada						
Otr Cuentas p Cobr CP	29	30	18	35	37	
Existencias						
Otros Activos Corrientes	4	-	-	-	-	
Gast Pagados por Antic	18	14	-	-	-	
<b>Activo no Corriente</b>	69	49	49	49	49	-
Doc por Cob Emp Relac LP						
Inversiones Permanentes						
Activos Fijos	69	49	49	49	49	
Intagibles						
Credito Mercantil						
Otros Activos LP						
<b>Pasivo y Patrimonio</b>	289	301	517	601	686	-
<b>Pasivo Total</b>	179	189	381	399	364	
<b>Pasivo Corriente</b>	113	69	150	207	206	
Sobregiros Avances en CC						
Deudas Financieras CP	20	12	46	46	46	
Provedores CP	58	48	25	68	81	
Cuentas por Pagar a Afiliadas						
Provisiones CP						
Deu Fin LP Porcion CP						
Otros Pas no Comerc CP	35	9	79	93	79	
<b>Pasivo no Corriente</b>	66	120	231	192	158	
<b>Patrimonio Neto</b>	110	112	136	203	322	-
Capital Social	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	
Aportes futura capitalizacion	53	53	53	53	53	
Capital Adicional						
Reservas Legales						
Utilidades Retenidas	37	56	58	82	149	
Utilidad del Ejercicio	19	3	24	67	119	

### Anexo 6: Estado de Pérdidas y Ganancias Anual (en miles de dólares)

	2014	% variación	2015	% variación	2016	% variación	2017	% variación	2018
Ventas	818	-24%	624	31%	820	18%	968	18%	1.142
Costo de Ventas	-528	-8%	-484	26%	-610	13%	-692	13%	-781
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>290</b>	<b>-52%</b>	<b>140</b>	<b>50%</b>	<b>210</b>	<b>31%</b>	<b>276</b>	<b>31%</b>	<b>360</b>
Gastos de Administracion y Ventas	-214	-48%	-112	0%	-113	1%	-114	-4%	-109
Gastos de Marketing	-18	-12%	-16	165%	-41	27%	-52	19%	-62
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>58</b>	<b>-79%</b>	<b>12</b>	<b>368%</b>	<b>56</b>	<b>95%</b>	<b>109</b>	<b>73%</b>	<b>189</b>
Gastos Financieros	-4	84%	-7	148%	-17	-57%	-7	5%	-8
Participación Trabajadores	-8	-78%	-2	368%	-8	95%	-16	73%	-28
Impuesto a la renta	-27	-97%	-1	841%	-7	181%	-19	78%	-34
Otros Ingresos									
Otros Egresos									
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>19</b>	<b>-87%</b>	<b>3</b>	<b>841%</b>	<b>24</b>	<b>181%</b>	<b>67</b>	<b>78%</b>	<b>119</b>

	2014		2015		2016		2017		2018
Ventas	100,00%		100,00%		100,00%		100,00%		100,00%
Costo de Ventas	-64,54%		-77,57%		-74,41%		-71,48%		-68,43%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>35,46%</b>		<b>22,43%</b>		<b>25,59%</b>		<b>28,52%</b>		<b>31,57%</b>
Gastos de Administracion y Ventas	-26,21%		-18,02%		-13,72%		-11,80%		-9,56%
Gastos de Marketing	<b>-2,15%</b>		<b>-2,49%</b>		<b>-5,02%</b>		<b>-5,41%</b>		<b>-5,46%</b>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>7,10%</b>		<b>1,92%</b>		<b>6,85%</b>		<b>11,32%</b>		<b>16,55%</b>
Gastos Financieros	-0,46%		-1,12%		-2,11%		-0,77%		-0,68%
Ingresos Financieros	-1,00%		-0,29%		-1,03%		-1,70%		-2,48%
Diferencia de Cambio (neta)	-3,30%		-0,11%		-0,82%		-1,95%		-2,94%
Otros Ingresos	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Otros Egresos	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>2,34%</b>		<b>0,41%</b>		<b>2,90%</b>		<b>6,90%</b>		<b>10,44%</b>



**Anexo 7: Indicadores Financieros**

<b>Liquidez</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Capital de trabajo	220	252	464	565	678
Capital de trabajo neto	107	183	314	358	471
Ratio corriente	1,95	3,68	3,09	2,73	3,29
Prueba acida	1,95	3,68	3,09	2,73	3,29
Relevancia Activo Corriente	76,02%	83,68%	90,42%	91,99%	93,24%

<b>Actividad</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Rotacion c x c	8	3	2	2	2
Periodo promedio de cobro	44	108	167	168	173
Rotacion de cuentas por pagar	9	10	24	10	10
Periodo promedio de pago	40	35	15	35	38
Caja y Bancos / Ventas	0,08	0,03	0,08	0,08	0,08

<b>Endeudamiento</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Grado de endeudamiento	62,07%	62,76%	74,29%	64,93%	50,09%
Endeudamiento sobre patrimonio	1,64	1,69	2,80	1,97	1,13
Grado de propiedad	0,38	0,37	0,26	0,33	0,44

<b>Rentabilidad</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Margen bruto	35,46%	22,43%	25,59%	28,52%	31,57%
Margen operativo	7,10%	1,92%	6,85%	11,32%	16,55%
Margen neto	2,34%	0,41%	2,90%	6,90%	10,44%
ROA	20%	5%	11%	18%	26%
ROE	47,79	6,32	59,42	167,00	297,96
ROI	6,62%	0,84%	4,63%	10,88%	16,40%

### Anexo 8: Cálculo EBITDA Anual (en miles de dólares)

Detalle	2014		2015		2016		2017		2018	
Ventas	818	-24%	624	31%	820	18%	968	18%	1.142	
Costo de Ventas	-528	-8%	-484	26%	-610	13%	-692	13%	-781	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>290</b>	-52%	<b>140</b>	50%	<b>210</b>	31%	<b>276</b>	31%	<b>360</b>	
Gastos de Administracion	-214	-48%	-112	0%	-113	1%	-114	-4%	-109	
Gastos de Marketing	-18	-12%	-16	165%	-41	27%	-52	19%	-62	
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>58</b>	-79%	<b>12</b>	368%	<b>56</b>	95%	<b>109</b>	73%	<b>189</b>	
Depreciacion	18	-1%	17	18%	21	18%	24	20%	29	
<b>EBITDA del Ejercicio</b>	<b>76</b>	-61%	<b>29</b>	161%	<b>77</b>	74%	<b>134</b>	63%	<b>218</b>	